العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول(دراسة حالة).

إعداد

محمد فـــلاق

المشرف

د. راتب جليل صويص

ُقدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آذار ٢٠١٠

نوقشت هذه الرسالة **(العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول) وأجيزت بتاريخ** 08 / 03 /2010

أعضاء لجنة المناقشـــــــــة	التوقيـــــــــــــــع
الدكتور راتب جليل صويص، رئيسا ومشرفا (الجامعة الأردنية)	. . . .
الأستاذ الدكتور فريد توفيق نصيرات، عضواً (الجامعة الأردنية)	. . . .
الدكتور رفعت عودة الله الشناق، عضواً (الجامعة الأردنية)	. . . .
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي ، عضواً خارجياً (جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا)	. . . .

الإهداء

إلى اليّنبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها، إلى والدتي العزيزة.

ماذا أهديك يا زهرة البســتان ** يا حبًا َتغلغل في عمق وجداني

رجاءًا يا أمي أخبريني عن هدية ** تليق بما بادرت به من تفان

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، إلى الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، إلى والدي العزيز.

من علمني الصبر عند الشدائد ** وكيف أكــون بين الناس رائد

من علّمني العلا والسيـــادة ** حـــب الله والديــن والريادة

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي سمير، حفيظة، بدر الدين، حسين ومصطفى .

إلى من سِرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يداً بيدٍ ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى زملائي.

لا شيء في الدنيا أحب لناظري ** من منظر الخلان والأصحاب

وألــذ موسيقى تسر مسامعــي ** صوت البشير بعودة الأحباب

الشكر والتقدير

الحمدُ والشكرُ - أولاً وأخيرًا - لله عز وجل، إذ أعانني ويسر أمري، ووفقني على إنجاز هذه الدراسة، فهو نعم المولى ونعم النصير.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله، من هنا أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل راتب جليل صويص الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة، وتعهدها بالعناية والاهتمام الكبيرين، وكان لتوجيهاته القيمة، وملاحظاته، وتعليماته، الأثر الكبير في إخراج هذه الدراسة المتواضعة إلى حيز الوجود.

كما يسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير، وعظيم العرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الأستاذ الدكتور فريد توفيق نصيرات، والدكتور رفعت عودة الله الشناق، والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي لما قدموه لي من ملاحظات، واقتراحات قيمة ومهمة كان لها كبير الأثر في إثراء هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر للعاملين بالشركة العمومية الجزائرية للبترول لما قدموه لي من تسهيلات لإجراء هذه الدراسة. وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الدراسة، فجزاهم الله عني كل خير.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول(دراسة حالة).

إعـــداد
محـــمد فـــــلاق

المشرف
د. راتب جليل صويص

مُلخــــــــــص

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث بلغ تعداد مفردات عينة الدراسة (٢٨٨) مفردة. تم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" مرتفع نسبيا، وذلك وفقا لإجابات العاملين بالشركة، كما أن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة والدفاع.

كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (٠,٨٩٦). في حين بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الحرص على تفعيل تبادل الخبرات مع الشركات البترولية على المستويين الإقليمي والدولي، خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

١,١ مشكلة الدراسة.

٢,١ أهداف الدراسة.

٣,١ أهمية الدراسة.

٤,١ أنموذج الدراسة.

٥,١ فرضيات الدراسة.

٦,١ التعريفات الإجرائية.

٧,١ حدود الدراسة.

٨,١ خطة الدراسة.

مقدمة:

إن أهم ما يميز عالم الأعمال المعاصر هو سرعة التحول والتغير في بيئة الأعمـــال و الـــذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، السعي الحثيــث لاكتساب مزايا تنافسية ، تزايد معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي تحديدا منذ سنة ١٩٨٩م (زين الدين، ١٩٩٨: ١٥). وتماشيا مع هذه التغيرات وجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لكـــي تسمح لها بالاستمرار والتطور، فالمنظمات الناجحة هي التـــي أدركـــت أنّ الاهتمـــام بـــالمورد البشري هو مفتاح نجاحها، حيث أولت أهمية قصوى للقيم التنظيمية كقيم الانضباط، الـــصرامة، الجدية، المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع الاقتراحات، وكذالك تقـــدير المبـــدعين. كـــل هـــذه العناصر تنطوي تحت ما يسمى بالثقافة التنظيمية (فراج، ٢٠٠٢:٢٧).

تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في زيادة كفاءة وفعالية التنظيمات الإداريـــة وتقـــويم سلوك الأفراد العاملين بها، مما يزيد من أهميتها وهو ما يعتبره الكثير من الباحثين أنها تعد مـــن المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها (weed, ١٩٩٣: ١٢). وتقـــوم الثقافـــة التنظيميـــة بدور الرقابة على نوع القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة من خلال إرساء ودعـــم روح المبادرة والابتكار وغرس قيم وثوابت المشاركة في اتخـــاذ القـــرارات المهمـــة وتحـــسين أداء العاملين (الهواري، ٢٠٠٤: ٢٢٤).

وفي ظل الاهتمام بالثقافة التنظيمية ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعـــد مـــن أكثـــر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواســـع مـــن قبـــل المختـــصين والباحثين الإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص بتطوير وتحـــسين الأداء الإنتـــاجي لمختلف المنظمات، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتباين بشأنه الأفكار والـــرؤى وفقا لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين، إلا أنَ هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلا في المضامين الهادفة، إذ أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المنظمات والذي يتمثـــل فـــي إرضاء العميل من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة (الرخيمي،٢٠٠٠:٨).

ونظراً لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الـــشاملة، ارتـــأى الباحـــث لدراسة بعدي الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع الوقوف على مـــستوى القـــيم الـــسائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وعلاقتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأهمية الشركة عالميا خصوصا وأنها تقدمت في ترتيب الشركات الـــنفط لتحتـــل المركز الثاني عشر عالميا في التقرير الدولي لأفضل ١٠٠ شركة نفطية لعام ٢٠٠٤ م.

١-١ مشكلة الدراسة :

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المتخذة داخل المنظمة، إذ أنَ ما تتميـز بـه البيئـة الخارجية من حركية وتعقيد ستجبر متخذي القرار على إيجاد أرضية مرنـة للثقافـة التنظيميـة تحاكي صفة التعقيد الموجود في هذه البيئة وتفرز حالة من الواقعية على قرارات مهمة تـرتبط ببقاء المنظمة واستمرارها (القحطاني،٢٠٠٦:٣٥٨)

وعليه فإن للشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" ثقافة تنظيمية نشأت منذ تأسيـسها سنة ١٩٦٣ م تتميز عن غيرها، بيد أن الشركة وعلى حسب علم الباحث لم تحظ بدراسات تقف على واقع الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها، لذا رأى إجراء دراسـة يقف من خلالها على القيم السائدة المكونة لثقافتها التنظيمية وعلاقة هـذه القـيم بتطبيـق إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الـشركة العموميـة الجزائرية للبترول؟

وتنبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، كما يلي

١.ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول ؟

٢.هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيـق إدارة الجودة الشاملة بها ؟

٣.هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيـق إدارة الجـودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الـوظيفي، سنوات الخبرة)؟

١-٢ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

١- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول.

٢- التعرف على مدى إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائريـة للبتـرول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

٣- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيـق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

٤- تقديم مقترحات وتوصيات للشركة العمومية الجزائرية للبترول فيما يخص موضوع الدراسة.

١-٣ أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من جانبين:

١. **الجانب النظري** : تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق للقيم والاتجاهات السائدة في المنظمات بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين هذه الخصائص المكونة للثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على هذه القيم أوتعديلها لتواكب عملية التغيير والتطوير، لأن فهم الظاهرة الثقافية في المنظمة يمنح المديرين ترشيدًا أكثر لقراراتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة كما تنبع أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول، خاصة وأن هذه الشركة في مقدمة الشركات العمومية الجزائرية التي تخوض تجربة تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٢. **الجانب العملي :** تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من محاولة إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من محاولة الباحث التعريف بمفاهيم ونظريات كلا من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لقيادات ومنسوبي الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتبصيرهم بأهمية استكشاف الوضع القائم للأداء في الوقت الراهن، بالإضافة إلى محاولة تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج هذه الدراسة، وذلك بغية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة، إضافة إلى توضيح الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك".

١-٤ نموذج الدراسة :

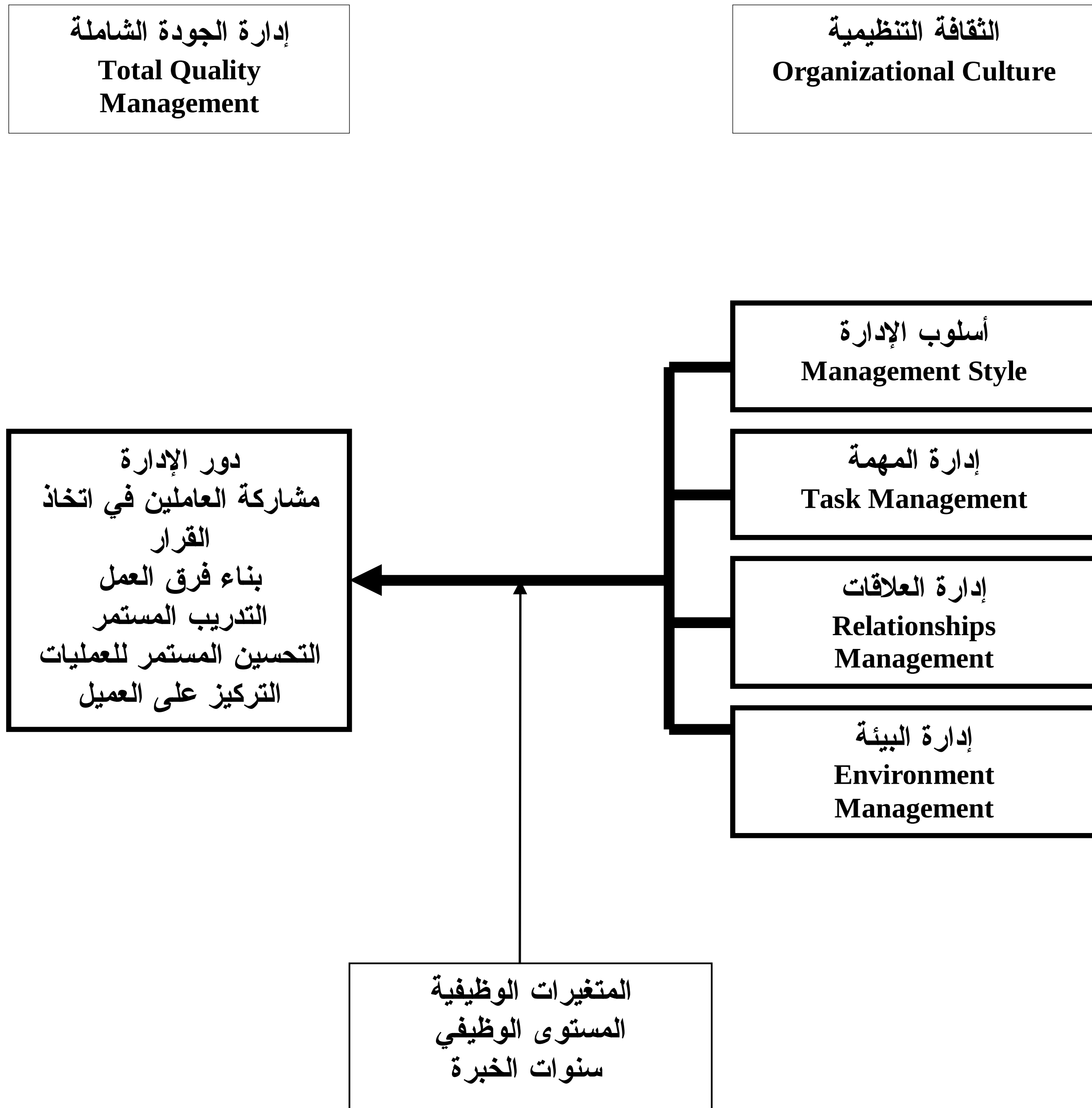
قام الباحث بتطوير نموذج لهذه الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة مثل الدراسة التي أعدها الدوسري (٢٠٠٧) ،(Ngowi, ٢٠٠٨) وكذلك عنوان الرسالة الذي يشير إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذي يكون كالآتي:

المتغير المستقل: هو الثقافة التنظيمية التي تتشكل من أربعة أبعاد هي: أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة.

المتغير التابع: هو إدارة الجودة الشاملة، أما **المتغيرات الوسيطة** فهي المتغيرات الوظيفية المتمثلة في المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الشكل رقم (١)

أنموذج الدراسة



المتغير المستقل | المتغير الوسيط | المتغير التابع

١-٥ فرضيات الدراسة:

قام الباحث بصياغة فرضيات الدراسة وفقاً لنموذجها وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى :

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسة إلى أربع فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى :

H_0**:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين أسلوب الإدارة السائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

الفرضية الفرعية الثانية :

H_0**:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة المهمة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0**:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة العلاقات السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0**:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة البيئة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

الفرضية الرئيسة الثانية :

H_0**:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

١-٦ التعريفات الإجرائية:

تستخدم هذه الدراسة عددا من المصطلحات العلمية وهذا يتطلب تحديدها وتعريفها إجرائيا لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها، وهي كالآتي:

١-٦-١ الثقافة التنظيمية: (Organizational Culture)

اختلف العلماء في تعريف مضمون الثقافة التنظيمية فقد عرف (Wheelen) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة. كما عرّفها (Shermerhorn) بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة (العميان،٢٠٠٨:٣١١). أما (Shein) فيعرفها بأنها "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها.(Shein, ١٩٨٥: ٦٥).

فالثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم (هيجان، ١٩٩٢: ١١)

والتعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية المقصودة في هذه الدراسة هو: مجموعة القيم، والمبادئ، والأفكار، والمفاهيم، والعادات، والتقاليد السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول، والتي تؤثر إيجابا أو سلبا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها .

١-٦-٢ أسلوب الإدارة:(Management Style)

كل منظمة هي عبارة عن نظام معقد، ولذلك هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن المنظمة من العمل، حيث تستطيع الإدارة وحدها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة. ولإحراز النجاح يجب تحديد واختيار وتدريب العناصر البشرية بدقة. أما القيم التي تندرج تحت أسلوب الإدارة هي: القوة، الصفوة والمكافأة. (فرانسيس وودكوك،١٩٩٥: ٤٣)

١-٦-٣ إدارة المهمة: (Task Management)

تهتم كل منظمة بالنتائج وليس بشدة أو صعوبة المهمة، فالعمل يجب أن يؤدى بإتقان، مما يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر، فهذه العملية يطلق عليها إدارة المهمة وتعتمد على قيم الفعالية، الكفاءة والاقتصاد. (فرانسيس وودكوك،١٩٩٥: ٤٣)

١ - ٦ - ٤ إدارة العلاقات: (Relationships Management)

يحتاج الأفراد إلى المعاملة الحسنة وإشعارهم بقيمتهم وأهميتهم، إضافة إلى حاجتهم للثقة في عدالة القواعد والأنظمة. أما القيم التي تندرج تحت إدارة العلاقات هي: العدالة، فرق العمل، القانون و النظام. (فرانسيس وودكوك،١٩٩٥: ٤٣)

١ - ٦ - ٥ إدارة البيئة: (Environment Management)

يجب على كل إدارة أن تفهم وتعي حقيقة بيئتها الداخلية والخارجية من جميع الجوانب الاجتماعية، والفنية، والاقتصادية، والتنافسية بهدف مساعدتها على اتخاذ القرارات الصائبة، فضلا عن اتخاذ جميع الخطوات الضرورية للمنافسة واستغلال الفرص، والقيم التي تندرج تحت إدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس واستغلال الفرص. (فرانسيس وودكوك،١٩٩٥: ٤٣)

١ - ٦ - ٦ قيم الثقافة التنظيمية: (The values of organizational culture)

يعرفها الباحث إجرائيا في هذه الدراسة أنها" مجموعة من المعتقدات التي تمثل المقومات الأساسية أو المحور الذي تبنى عليه مجموعة من الاتجاهات التي توجه الأشخاص نحو غايات أو وسائل تحققها أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص لأنهم يؤمنون بصحتها، وقد تتكون القيم من حالات واقعية وإدراكية توجه السلوك، وقد تكون مكتسبة يتعلمها الفرد".

١ - ٦ - ٧ إدارة الجودة الشاملة:(Total Quality Management)

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمختصين، بتحسين وتطوير الأداء، فإدارة الجودة الشاملة إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير (الرشيدي، ٢٠٠٤:٥١). ووفقا لمعهد الجودة الفدرالي الأمريكي فإن إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة كيفية تحسين الأداء(Harrison, ١٩٩٣: ٤٢٩). وهناك من يرى أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل الجميع ويكافحون لتحقيق توقعات العملاء وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و فعالية عالية و في أقصر وقت ممكن (السقاف،١٩٩٥ :٩).

أما التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة التي تتبناه هذه الدراسة هي أنها الأسلوب الإداري الحديث، الذي يعتمد على إرضاء العميل، وتحقيق منافع لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، ومشاركة كلّ أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات، والمنتجات، والخدمات باستخدام الأدوات العلمية بهدف النجاح في المدى الطويل.

١ - ٧ حدود الدراسة:

أ- المجال البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين بالشركة العمومية الجزائرية للبترول.

ب- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك"، ومقرها بمدينة حاسي مسعود(محافظة ورقلة) بالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

ج- المجال الزماني: أجرى الباحث الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي ٢٠٠٩-٢٠١٠م.

د. المجال الموضوعي: ركزت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول.

١ - ٨ خطة الدراسة:

تقع هذه الدراسة في خمسة فصول بحيث:

الفصل الأول: يحتوي على مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصطلحات الدراسة وحدود الدراسة.

الفصل الثاني: ويشمل الإطار النظري ، الدراسات السابقة ونبذة تعريفية بالشركة العمومية الجزائرية للبترول.

الفصل الثالث: يشمل منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وإجراءاتها، عملية تحكيم وصدق وثبات أداة الدراسة(الاستبانة).

الفصل الرابع: يشتمل على نتائج الدراسة، تحليلها وتفسيرها.

الفصل الخامس: يشمل ملخص النتائج، التوصيات، المقترحات، يختم بالمراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١ الثقافة التنظيمية.

٢,٢ إدارة الجودة الشاملة.

٢,٣ الدراسات السابقة.

٢,٤ الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك".

٢ - ١ الثقافة التنظيمية

مقدمة

تشكل الثقافة التنظيمية مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، حيث يعتبر هذا المنهج أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. فمنذ عهدٍ قريبٍ جداً بدأ علماء السلوك وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو مدخل الثقافة التنظيمية. وقد ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام ١٩٨١ م، ولم يتوقف عن الظهور والنمو منذ ذلك الوقت، ومن النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن يجد أثراَ لهذا المفهوم (الزهراني،٢٠٠٧:٣٣).

ويعتبر العالم البريطاني ادوارد تايلور(Edward Taylor) أول من استخدم مصطلح الثقافة ووضع له التعريف الكلاسيكي في كتابه "الثقافة البدائية"، والذي نص على أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والفنون والأخلاق والتقاليد وكل القدرات والعادات التي اكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع(الدوسري، ٢٠٠٧ :١٤). ويرى (Forhan, ٢٠٠٨: ٦٦) أن الثقافة هي المكون الأقوى لنجاح المنظمة فهي تعتبر أساس الربحية، والإنتاجية، والتقدم.

وباستقراء التعاريف المختلفة للثقافة يمكن إبراز أهم خصائصها في ثلاثة مكونات.

المكون المعنوي: ويتمثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتنقها أفرد التنظيم، كما أنه يشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالآلات، المعدات، الأدوات والتسهيلات المتاحة من مكونات مادية.

المكون السلوكي: ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء التنظيم كالأساليب القيادية المتبعة، الاتصالات والمعاملات الرسمية وغير الرسمية بين أفراد التنظيم.

الممارسات العملية: وهي ما يقوم به أفراد التنظيم من أنشطة وعلاقات وتصرفات في الظروف والمناسبات المختلفة، وتشمل كذلك طريقة تنظيم المكاتب، التقنية، الزي المقبول، التعامل بموجب اللوائح والضوابط النظامية، أساليب الثواب والعقاب المتبعة وغيرها من الممارسات التي تتم داخل التنظيم.(Shneider, ٢٠٠٠: ٢٨).

كما أشار البداينة والعضايلة (١٩٩٦ :٦) أن ثقافة المنظمة عبارة عن نسيج من المعاني، يوجه سلوك الأفراد ويمكنهم من فهم خبراتهم، حيث تتجه الثقافة نحو خلق الانسجام والتوافق

بين عناصرها المختلفة وتنبع من تفاعلها. ويضيف الصرايرة (٢٠٠٣: ١٩١) أن الثقافة كظاهرة اجتماعية نفسية تحتل مكانها في عقول الأفراد، ولكنها تخرج تماما عن نطاق التركيب الفطري للفرد، إلاّ أنها تتبلور من خلال مراحل نموه لتصبح جزءاً من شخصيته. ومنه فالثقافة شيء غير ملموس ولا يُمكن للأفراد الذين أسهموا في تشكيلها أن يستوعبوها عن طريق الإحساس المباشر، وإنما يتجسد وجودها من خلال السلوك الذي ينشأ عليها.

٢-١-١ الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية:

تُعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية وثيقة الصلة بكفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضائها. ونظراً لأهمية هذا البعد التنظيمي فقد حاولت دراسات كثيرة تحديد مفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية(Verbeke, ١٩٩٨: ٥١٢) . ولعل الثقافة التنظيمية كمفهوم تنظيمي لم يظهر إلا حديثاً، بينما ظهر المناخ التنظيمي كأحد الظواهر البارزة للثقافة التنظيمية التي من السهولة بمكان ملاحظتها وقياسها، حيث أن المناخ التنظيمي ما هو إلا مظهر خارجي للثقافة التنظيمية(Schein, ١٩٩٩: ١١٥). فهو يقيس تحقق توقعات أفراد المنظمة، بينما تقيس الثقافة التنظيمية طبيعة المعتقدات والتوقعات داخل التنظيم(Al-kadi, ٢٠٠٤: ٢٩). لكن سرعان ما استبعد المناخ من دراسات الثقافة، حيث تم التركيز على أبعادها من خلال ما تطرق له فيستال (Vestal) الذي يُعتبر من الأوائل في هذا المجال، وقد حدد الثقافة التنظيمية بالمدير الجيد والمشرف الجيد، والعمل الجيد للموظفين، ومعاملة المنظمة، وتأثر الموظفين ومراقبة النشاط، وقواعد انجاز المهام، وما يوفره العمل، وروح الفريق، والمنافسة والصراع وتنفيذ القرارات وتدفق الاتصالات(Vestal,٢٠٠٢:٢١٠) .

ولفهم كلمة الثقافة في نظرية التنظيم فإنه لابد من معرفة تطورها التاريخي وأبعادها النظرية، حيث يلاحظ الباحث أن كتابات نظريات التنظيم الكلاسيكية لم تهتم بمفهوم الثقافة التنظيمية، كما هو الاهتمام في الكتابات الحديثة، إلا أنه يمكن القول أن معالجة مفهوم الفاعلية الإدارية كانت من أولى الاهتمامات في ثقافة التنظيم الكلاسيكية في الإدارة أو ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية التي سادت في أواخر القرن الماضي وأوائل القرن العشرين(١٨٨٠-١٩٤٠م) حيث ركزت تلك الكتابات على المبادئ العلمية للإدارة التي متى تعلمها الإداريون وطبقوها في منظماتهم تزيد من فعالية و كفاءة إدارة المنظمة (النعيمي،٢٠٠٤: ٤٩) .

من أول الكتاب والمنظرين لهذه المدرسة فردريك تايلور(Fredrick Taylor)، وجوليك(Guilick)، وقد لحق بهؤلاء الكتاب فيبر (Webber) الذي أسس النظرية البيروقراطية التي يعتقد أنها التنظيم المثالي لتحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية، وكانت من أرائه أن التغيير في الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى زيادة تقسيم العمل وتخفيض نطاق الإشراف كمعيار لقياس الفعالية الإدارية في المنظمة (عبد الجليل،٢٠٠٥: ٦٦).

يلاحظ في تلك الحقبة أن المنظمات كانت تعتبر كينونة راشدة ونظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة الخارجية للمنظمة، وأي إعادة تنظيم في الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى الزيادة في الفعالية والكفاءة الإدارية للمنظمة (الحوامدة،٢٠٠٤ :١٧٤).

ومع بداية العقد الخامس من القرن الماضي بدأ التحول من التركيز على الأفراد ودوافع سلوكهم إلى وحدات تحليل أعم وأشمل مثل جماعات العمل. فالمنظمة كوحدة متكاملة تحتوي على العديد من العناصر التنظيمية التي هي في حالة تفاعل مستمر مع بعضها البعض، إضافة إلى تفاعلها مع المتغيرات في البيئة المحيطة، وبدأ التفكير حينها في تحديد الاتجاهات وأنماط السلوك التنظيمي التي تميز كل وحدة تنظيمية عن الأخرى انطلاقا من مبدأ النظام المفتوح، وكان هذا الاتجاه التحليلي بمثابة القاعدة النظرية التي بنيت عليها لاحقا دراسات الثقافة التنظيمية.

كانت أولى المحاولات حينما قام كل من (Bernard and Zelznick) بإعداد دراسة في نظرية التنظيم تهدف لتقديم مدخل يساعد على خلق مجال لتبادل الأفكار، ويساعد على تحقيق التفاهم داخل التنظيم، وكان لمدخلهم التجريبي الأثر الكبير في المساعدة على تقديم هذا المفهوم. فقد فسرا مفهوم الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من العوامل والقيم والمعتقدات، والقواعد المستمدة من الحياة العامة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية. (Schein, ١٩٩٩: ١٩١).

بينما درس (Kennedy and Deal, ١٩٩٩: ٥) القيم والطقوس والشعائر، وعرفا الثقافة التنظيمية على أنها الارتباط والتماسك بين القيم، والعادات، والمؤثرات، والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة.

كما اتفق كل من (Denison, ١٩٩٩) و(Ellen, ٢٠٠١) على بعدي المناخ والروح المعنوية، وأكدا على أنهما أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية. أما (Davis, ٢٠٠٢) فحددها بالشعائر، الطقوس، الأساطير، القصص، الحكايات الشعبية، الرموز، اللغة، القيم والمعتقدات.

٢-١-٢ مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وتنوعت الأساليب التي تعاطى معها المهتمون في هذا المجال، لكن كان هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث والدراسات في هذا الحقل، ولوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، من خلال وجود أكثر من (٢٥٠) تعريفا للثقافة التنظيمية، وهذا التباين يعود إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم المختلفة(Koudri, ٢٠٠٧: ١٨٧).

إن العديد من الباحثين أجمع على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية، والنتاجات الإنسانية المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهذه القيم والقواعد والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة تكون لديهم شعوراً خاصا تجاهها، وتمثل مؤشرات العمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، وتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم ومع الآخرين، أي أن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء المنظمة الذي يميز عن غيرها، أو أنها مجموعة الأشياء التي تتشكل من العقيدة، والفلسفة، والقيم، والتوقعات، وطرق التفكير، والمعايير التي تجمع بين أفراد المنظمة، أي أنها المستويات العميقة من القيم والمعتقدات التي يشارك بها أعضاء المنظمة. وتتسم الثقافة التنظيمية بأنها عامة وضمنية، ومسلمة من المسلمات في فكر السلوك التنظيمي، بحيث كل منظمة بإمكانها أن تطور مجموعة من الافتراضات الجوهرية، والمفاهيم، والقيم، والقوانين الضمنية التي توجه السلوك اليومي في بيئة العمل. وبالتالي تحفز الأفراد على الأداء فعال. (المرسي، ٢٠٠٦ :١٣).

إن علماء السلوك التنظيمي قد اختلفوا في تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ولم يتوصلوا إلى تعريف محدد له، وإنما طوروا كثيرا من التعاريف المتداخلة والمكملة لبعضها. لقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل القيم، والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها (الفرحان، ٢٠٠٣ :١٧).

كما أوضح أوشي أن التقاليد والمناخ الاجتماعي والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية(Ouchi, ١٩٨٢, ١٦٥) . ويرى أوت (Ott, ١٩٨٩: ١٥١) أن الثقافة التنظيمية هي المنظمة بحد ذاتها وليست جزءا منها. في حين أشار هيجان إلى أنَّ الثقافة التنظيمية تعَرف بأنها تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتأثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم (هيجان،١٩٩٢ : ١١).

وفي هذا السياق قدم شين (Schein) تعريفاً باعتبارها نمطا للافتراضات الأساسية التي تبدعها وتكتشفها أو تطورها مجموعة ما، من خلال تعلمها التعايش مع المشاكل المرتبطة بتكيفها الخارجي وتلك المرتبطة بتكاملها الداخلي، والتي من الفروض أن يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة في إدراك هذه الأمور في التفكير والشعور بالعلاقة المرتبطة بتلك المشاكل(Shackleton, ١٩٩٥: ٢).

ويعرف دافت الثقافة التنظيمية بأنها القيم السائدة للمنظمة، وهي أكثر مكونات المنظمة أهمية وتشتمل على العديد من العناصر والمكونات المعنوية والمادية إضافة إلى سلوك العاملين في المنظمة، ومدى تعاونهم مع بعضهم البعض، وكذلك معايير الثواب والعقاب.

(Daft, ٢٠٠٤: ٣٦١)

ويشير المدهون والجزراوي إلى أنه بالرغم من هذه الفروق في تعاريف الثقافة التنظيمية إلاّ أن هناك اتفاقا يشير إلى أنها أحد عناصر البيئة الداخلية للتنظيم باعتبارها محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين، والتي تشكل أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي. (المدهون والجزراوي، ١٩٩٨: ١١٧)

وفي ضوء ما سبق ُيمكن القول أن الثقافة التنظيمية منظومة من الأفكار والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتأثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتأثر في إنتاجية المنظمة كماً وكيفاً.

٢-١-٣ أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

ويسهب (السهلي، ٢٠٠٩: ٣٤-٣٥) في الحديث عن أهمية الثقافة التنظيمية، فبين أن هذه الأهمية تكمن في الأوجه التالية:

١. الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، بحيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

٢. هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظّم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

٣. العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد؛ لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمون بها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات.

٤. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكّد قيمًا معينة مثل الابتكار، التميز، الريادة، والتغلب على المنافسين.

٥. الثقافة القوية تعتبر عنصرًا فاعلا للإدارة، مساعدًا لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية ًعندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

٦. الثقافة القوية تسهّل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

٧. تعتبر الثقافة القوية ميزةً تنافسيةً للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

٨. تعتبر الثقافة عنصرًا جذريًا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة في الاستعداد للتطوير.

٩. تحتاج الثقافة التنظيمية كأي عنصر آخر في حياة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم.

٢-١-٤ مصادر الثقافة التنظيمية :

تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي (العديلي، ١٩٩٥: ٤٤٧) :

العادات والتقاليد والأعراف :وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، كما تُعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، بحيث تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، حسب المواقع الجغرافية والبيئية.

الطقوس والاحتفال بالمناسبات: تتمثل في الاحتفال بالعيد في المنظمات، بعد عودة الموظفين والعاملين إلى العمل، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا على التقاعد. وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات تقديم الجوائز للموظفين المثاليين والمجدّين.

الأساطير: هي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي. ويتجسّد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراثه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل. أما الجانب السلبي فيتجسّد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيال، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

المجاز، الطرائف، النكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وُتعد الطرائف، النكت، الألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق الثقة والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة، والتاريخ. وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

القصص والحكايات: وتستخدم غالبًا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطور ونمو هذا الجهاز، أو المنظمة وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي. ويمكن

عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين منذ أن كان صغيرًا وطريقة كفاحه ومعاناته في الدراسة والحياة حتى أصبح وزيرًا، أو رجل أعمال مشهورًا، أو مديرًا ناجحًا يضرب به المثل.

٢-١-٥ مكونات الثقافة التنظيمية:

تمثل القيم الركيزة الرئيسة في أية ثقافة تنظيمية، كما تعتبر جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتعكس أيضا شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية؛ لذا يعتقد أن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها. فقد حدد الباحثون مكونات الثقافة التنظيمية في أربعة مكونات كالآتي:

١ .**القيم التنظيمية**: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. فالقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

٢ .**المعتقدات التنظيمية**: عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

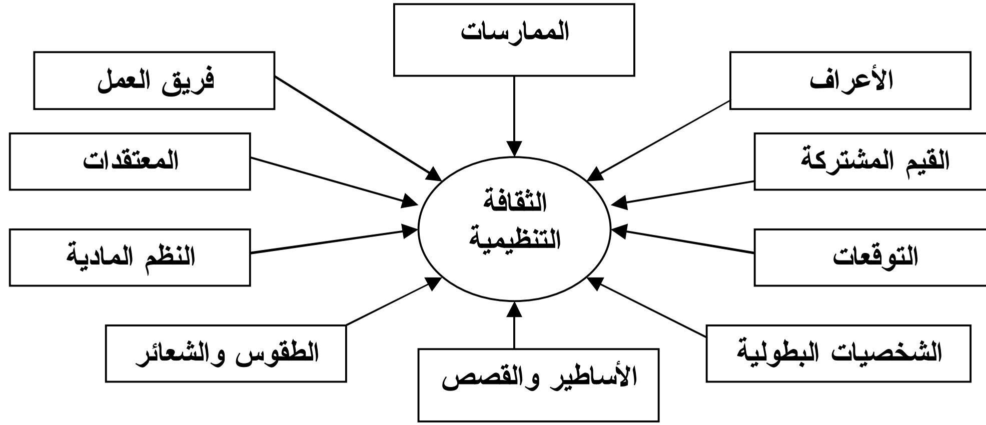
٣ .**الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

٤ .**التوقعات التنظيمية**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من بعضهم البعض، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية (العميان، ٢٠٠٨: ٣١٢).

ويمكن توضيح مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (٢)

مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر:(جاد الرب، ٢٠٠٥: ١٧٢)

٢-١-٦ أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف من مكان لآخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر. وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:

أ- **الثقافة البيروقراطية: (**Bureaucratic Culture**)** تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظمًا، من خلال التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي، كما تقوم على التحكم والالتزام.

ب- **الثقافة الإبداعية**: (Innovative Culture) تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ت- **الثقافة المساندة:** (Supportive Culture) تتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، من خلال توفير المنظمة للثقة والمساواة والتعاون، كما يكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

ث- **ثقافة العملية: (**Process Culture**)** وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تحققها، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا لاهتمامه بالتفاصيل في عمله.

ج- **ثقافة المهمة: (**Task Culture**)** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

ح- **ثقافة الدور**: **(**Role Culture**)** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي من خلال الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (العوفي، ٢٠٠٥ :١٣).

خ- **ثقافة السوق:** (Market Culture) تتضمن تحفيز الموظفين على العمل والانجاز، وتلبية احتياجات السوق بتقديم منتجات وخدمات ذات أسعار منافسة وجودة عالية تلبي احتياجات ورغبات العملاء، كما تتسم الإدارة بالجدية والصرامة لزيادة الفعالية والكفاءة. وفي الوقت ذاته توفير الأمن الوظيفي للعاملين. (Cameron & Quinn, ١٩٩٩: ٤٥)

٢-١-٧ قيم الثقافة التنظيمية:

تؤدي قيم الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم جهودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها؛ لذا يحرص المديرون على تطوير القيم لتنظيمية، وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية. واتضح من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية أن فرانسيس وودكوك أفضل من كتب في هذا المجال. ومن أجل ذلك اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة القيم التنظيمية على اعتبار أنها مكونا أساسياً من مكونات الثقافة التنظيمية. ويتطرق الباحث فيما يلي إلى شرح موجز للقيم التي تناولتها الدراسة:

أ- **القوة :** الإدارة الناجحة هي التي تتحمل مسؤولية تحديد مستقبل المنظمة، ومن ثم فهي تتبنى قيمة القوة التي تدعو المديرين إلى إدارة المنظمة بفاعلية من خلال إدراكها لمقاومة الأفراد للسلطة في المنظمة، والعمل على التقليل من تأثير إكراههم أو إجبارهم على قبول السلطة؛ مما يؤدي إلى التغلب على مشكلات المقاومة المتأصلة عند الأفراد نحو التنظيم. وتكتسب القوة من أربعة مصادر هي: الملكية والمعلومات، والجاذبية، والمكافأة والعقاب. ويتم اكتساب هذه

المصادر الأربعة للقوة والحفاظ عليها من خلال تهيئة الظروف الخاصة بالاهتمام والاحترام والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة للسلطة الفعالة.

ب- **الصفوة :** تتطلب القيادة الإدارية المتميزة مجموعة عالية من القدرات، أو الكفاءات النادرة نسبيًا التي لا تتوفر إلا في الصفوة؛ لذا تعد الصفوة كقيمة خيارًا صعبًا إذ يتم اختيارهم وفقًا لعدة معايير منها: تحديد الكفاءات، استخدام المعايير الموضوعية، تقصي سجل السلوك، التعرف على قيم المرشح تجاه الإدارة، تقييم كفاءته الفعلية، استكشاف دوافعه للعمل والإنجاز.

ت- **المكافأة:** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة المكافأة، وتقوم بتحديد معايير النجاح وتكافؤه. ولما كان الثواب والعقاب من الأساليب الأولية للتأثير في الآخرين؛ فإن القدرة على الإثابة أو العقاب تعد مصدرًا للقوة. الإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود المنظمة في اتجاه رفع مستوى الأداء. ولما كانت المكافأة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانات الكامنة، وتشكيل السلوك المناسب، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ث- **الفاعلية:** تركز المنظمة المتميزة على قيمة الفاعلية في التوصل إلى صنع واتخاذ القرارات المناسبة، وفي الحد من الصراعات الشخصية، والالتزام بتقييم المعلومات للتأكد من فاعليتها عند اتخاذ القرارات؛ ومن هنا جاء اهتمام القادة والإداريين بفاعلية البناء التنظيمي، وجمع وتنظيم البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة من مصادرها المختلفة من أجل فهم المشكلات التي تواجه المنظمة واقتراح بدائل مناسبة لحلها.

ج- **الكفاءة:** تتبنى المنظمة الناجحة قيمة الكفاءة في أداء العمل بطريقة صحيحة واكتساب العاملين اتجاهات إيجابية نحو العمل الجاد، وإذا أرادت المنظمات النجاح فلا خيار أمامها سوى العمل على تطوير قيم الثقافة التنظيمية، والتزام مديري الإدارات العليا التزامًا تامًا بقيمة الكفاءة من أجل الأداء الفعال، وتوجيه الأفراد إلى تحسين العمل وإتقانه مع ملاحظة أن الكفاءة تتوقف على التكيف مع التقنيات الحديثة، وتجنب الصراعات بين الأقسام، ومشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات. حيث ثبت أن المشاركة في صنع القرارات لها أثرها في تنمية كفاءة القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة.

(فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥: ٥٤)

ح- **الاقتصاد:** إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذا فإن غياب الرقابة الفعالة للتكاليف تعتبر سببًا شائعًا في فشل الأعمال التجارية، و كذلك الإسراف أو الهدر التنظيمي، ذلك أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغًا، وهذا المبلغ يجب أن يدفع بواسطة شخص ما في مكان ما، فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية.

خ- **العدالة:** تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزًا للأداء؛ لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم والالتزام بواجباتهم من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة والمساواة.

د- **فرق العمل:** تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية، لهذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقًا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وبناء الإجماع والالتزام، وإثارة الدافعية للعمل وتجنب حدوث الأخطاء. وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو ٍ من أجل الصالح العام للمنظمة، ومن أجل إيجاد توازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي.

ذ- **القانون والنظام:** تطور كل جماعة إطاراً من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول. وتمارس المنظمات نفوذاً كبيراً على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين؛ لذا فالمنظمة هي التي تبتكر نظاماً مناسباً من قواعد السلوك التي تتناسق بدورها في منظومة من القوانين؛ لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة، ويقومون بابتكار الأنظمة القانونية التي تنظم السلوك في المجالات التالية:

الحضور، الأمانة، النظام، الصحة والسلامة، إجراءات تطبيق العدل، ومعايير الجزاء والمكافآت. ومن هنا تظهر حاجة المنظمات إلى أنظمة وقوانين لتوضيح معايير السلوك والعلاقات الإنسانية التي يلتزم بها العاملون في تلك المنظمات.

ر- **الدفاع:** تهتم المنظمة بدراسة التهديدات الخارجية والداخلية التي تهدد نشاط المنظمة، ففي كل منظمة هناك أفراد موهوبون يقومون بإعداد الخطط الإستراتيجية من أجل زيادة نشاط المنظمة. إن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية.

ز - **التنافس:** إن القدرة على أن تكون منافسًا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء، وعادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات. إن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية ن أجل أن تكون تنافسية، إنه لمن المعلوم في عالم المنافسة أن الأفضل هو الذي يبقى، والضعيف هو الذي تتم تنحيته.

س- **استغلال الفرص:** إن المنظمات الناجحة تبحث عن فرص في الخارج بدلا أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة على الرغم من هذا قد يتضمن بعض المخاطر، إن المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال لفرص.

(فرانسيس ودكوك، ١٩٩٥: ٥٥)

٢-١-٨ وظائف الثقافة التنظيمية:

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتّاب، منهم الباحثان (Kreinter & Kinicki) حيث أكدا أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف رئيسية هي:

١- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

٢- تلعب الثقافة التنظيمية دورًا جوهريًا في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.

٣- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

٤- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معناً واضحًا وفاعلاً لنشاط المنظمة.(Dayan, ٢٠٠٤: ٩٤)

أما حجي فيرى أن هناك بعض الوظائف التي هي بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل الآتي: (حجي، ١٩٩٨: ١٢٥)

١- تقدم إطارًا للفهم المشترك للأحداث.

٢- تحدد السلوك المتوقع.

٣ -مصدر تتحدد في ضوئه مسئوليات الأعضاء.

٤ -لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة مثلا.

ويرى آخرون أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة (الخشروم والمرسي،١٩٩٩: ١١٨).

٢-١-٩ مستويات الثقافة التنظيمية:

اقترح شين (Shein) نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة، إذ يعتقد أن ما ندركه على السطح هو إنتاج ثقافي مثل: التكنولوجيا، والفن، والطقوس، والرموز. أما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد، ولما هو عكس ذلك، وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتها (بوحنية، ٢٠٠٤: ٨١).

ويرى تيرنر وهامبدن (Turner & Hampden) أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:

١- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

٢- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان، وقلوب الناس.

٣- جزء المسلمات، وهو عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية(المربع، ٢٠٠٨: ٦٢).

وقد ذكر السواط، والعتيبي (١٩٩٩) أن هناك ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية:

١- الجوانب المادية في التنظيم، وتشتمل طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، والزي المقبول، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم، بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام، والتنظيمات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات.

٢- القيم، فلسفة التنظيم، أيديولوجية منسوبيه، والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل، ومستوى الأداء.

٣- المبادئ الأساسية للعاملين التي تحكم كلاً من سلوكياتهم والعمليات التنظيمية. في حين قسم أكتوف (Aktouf) الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات يمكن إجمالها كالأتي :

المستوى الأول: يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في تصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات، القصص والشعائر داخل المنظمة.

المستوى الثاني: ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين .أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات

المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

المستوى الثالث: ويشير إلى الفرضيات التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم(Aktouf, ٢٠٠٥: ٢٥٦) .

٢-١-١٠ مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

مرت الثقافة التنظيمية حسب (الشلوي، ٢٠٠٥: ٣٢-٣٣) بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها:

المرحلة العقلانية: وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تيلور(Taylor) من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية. وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخَت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية.

مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير.

مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز ماك كريكور **(McGregor)** مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات (x) و(y) لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادًا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، لأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من خلال اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق، والإشراف، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المنظمة.

مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع الخطط المستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والصراع التنظيمي.

مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجًا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة، وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة، والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

٢-١-١١ أساليب تغيير الثقافة التنظيمية:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة فإن عليهم تغيير الافتراضات، والأساسيات، والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وقد قدم (Stress & Porter) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة هي كما يلي:

١. **مشاركة العاملين:** تعتبر النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة، فهي تُشجع على الانغماس في العمل، مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد التزام الفرد في الجانب النفسي(حريم، ٢٠٠٣ :٤٥١).

فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم؛ وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له(العميان، ٢٠٠٨: ٣١٨).

٢. **الإدارة عمل ريادي** :يعتبر ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة وسماع السلطة، والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا، والتي تعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقوله (حريم، ٢٠٠٣: ٤٥٢).

٣. **المعلومات عن الآخرين**: من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة. إنّ الرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة، فعندما يشعر

الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

٤. **نظام العوائد والمكافآت:** نظام العوائد لا يقصد به المال فقط، وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة (العميان، ٢٠٠٨: ٣١٩) .

٢-٢ إدارة الجودة الشاملة:

مقدمة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعا من قبل الباحثين المختصين والمعنيين بتحسين وتطوير الأداء. فإدارة الجودة الشاملة إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستفيد وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير (الرشيدي، ٢٠٠٤: ٥١). ويرى درة أنها نموذج إرشادي جديد كما أنها تغيير كبير في التفكير والممارسة وهي فلسفة تنأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تحول دون استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لجميع العاملين في المنظمة(درة، ١٩٩٤: ٦). كما تعتبر الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجيًا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة وذلك من خلال الابتكار والإبداع المستمر، إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات.(توفيق، ٢٠٠٤: ٢٨)

إذن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من الفلسفات الإدارية الحديثة نسبيا، ففي نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضي بدأت تتبلور أدوات ومفاهيم وفلسفة إدارة الجودة جميعها تحت مسمى إدارة الجودة الشاملة. وقد بدأ استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة في الكتابات العربية مع بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين نتيجة لظهور العديد من المتغيرات الدولية التي حتمت شيوع استخدام المصطلح وضرورة لفت انتباه جميع أنواع المنظمات إلى أهميته وضرورة اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتماشيا مع إدراك أهمية هذه المتغيرات وضرورة مواكبة متطلبات المرحلة المقبلة كان من الضروري توجيه الاهتمام نحو هذه الفلسفة الإدارية الجديدة على الوطن العربي وإلقاء الضوء عليها من خلال الاضطلاع بمهمة توفير مجموعة من المراجع العربية المتخصصة في هذا المجال، وذلك بترجمة وتعريب عدد من المراجع الأجنبية الأساسية فيه لإتاحة الفرصة للممارسين والباحثين والدارسين العرب للتعرف على هذه الفلسفة الإدارية الجديدة ومتطلباتها وكيفية تطبيقها والأدوات التي تستخدمه(توفيق، ٢٠٠٤: ١٠).

لقد اختارت العديد من المنظمات منهج الجودة الشاملة، وبمقتضى هذا المنهج أصبح الأفراد في المنظمة ابتداء من أعلى مستوى تنظيمي لأدنى مستوى مسؤولين عن تحسين جودة المنتجات، ويحقق هذا المنهج العديد من المزايا منها العمل الجماعي وسهولة اكتشاف المشكلات ومن ثم استبعادها، والتأكيد على خدمة العميل، والعمل المستمر على تحسين النظام (حجاج، ٢٠٠٣: ١١).

٢-٢-١ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المنظمات من تحقيق أهدافها، والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج من خلال المتابعة المستمرة لمراحل تنفيذ الأعمال، واكتشاف أوجه القصور وعلاجها وتلافي العيوب، كأسلوب التطوير المستمر اللازم للوصول إلى أعلى معدلات الأداء. وقبل تعريف إدارة الجودة الشاملة كمفهوم مركب، يجدر بنا تعريف الجودة أولا.

٢-٢-١-١ مفهوم الجودة:

يدرك كثيرًا من الناس أن الجودة تعني النوعية الجيدة أو الخامة الأصلية، وسوف يقوم الباحث بعرض بعض التعريفات للجودة ومنها:

- الجودة هي الرضا التام للعميل. (Armand Feigenbaum, ١٩٥٦)
- الجودة هي المطابقة مع المتطلبات (Philip Crosby, ١٩٧٩).
- الجودة هي دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (Juran, ١٩٩١).
- الجودة هي درجة متوقعه من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة (Deming, ١٩٨٦) (السلمي، ٢٠٠١: ١٣).
- الجودة هي مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستفدين، وتتضمن السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال(الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢: ١٦).

ونستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.

٢-٢-١-٢ مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يُعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من أكثر المصطلحات الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق في حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وبصرف النظر عن الاختلافات التي أظهرتها محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك بعض التعريفات التي ظهرت في هذا المجال والتي فرضت نفسها في الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة.

من وجهة نظر كروسبي (Crosby) فإن إدارة الجودة الشاملة هي الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، وهي الأسلوب الأمثل لمنع وتجنب المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم. (Crosby, ١٩٧٩: ١٩)

ويعرفها جابلونسكي (Jablonski) بأنها مظهر تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على مواهب وقدرات العاملين من أجل التحسين المستمر للجودة ومن خلال فرق العمل ذات الكفاءة العالية(Jablonski, ١٩٩١: ٤)

ومن وجهة نظر سيامبا (Ciampa)هناك ثلاثة مداخل لتعريف إدارة الجودة الشاملة : المدخل الأول الذي يركز على العملاء ورضاهم حيث تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها اشتراك والتزام الإدارة والموظفين في ترشيد العمل وتوفير توقعات العملاء أو ما يفوق توقعاتهم. أما المدخل الثاني فهو يركز على النتائج النهائية والمتمثلة بالوقاية من الأخطاء والتحسين المستمر للعمل والمنتجات وحل المشكلات بسرعة ومرونة .ويركز المدخل الثالث على وسائل وأدوات الجودة بما فيها الأدوات الإحصائية والوسائل الإنسانية وغيرها.(Ciampa, ١٩٩٢: ٤٣).

ويخلص آرثر(Arthur) إلى أنَها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسات الإدارة والتي تؤكد على الاتصالات في الاتجاهين وعلى أهمية المقاييس الإحصائية. وهي تغيير مستمر من الإدارة بالنظر إلى النتائج إلى إدارة تتفهم وتدير العمليات بشكل يحقق النتائج، إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرق التحليلية التي تعود إلى عملية التحسين المستمر والتي بدورها تقود لتخفيض التكلفة. (Arthur, ١٩٩٣ : ٢٣)

أما برنارد (Bernhard) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت .(Bernhard, ١٩٩١: ٤٢)

كما أكد جيمس ريلي (James Rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة، على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة،

والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل (الدرادكة وآخرون، ٢٠٠١:١٥).

وعلى ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل وللعملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

٢-٢-٢ التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

الجودة كمفهوم وممارسة قديمة جدا وتمتد جذورها في أعماق التاريخ والحضارات الإنسانية القديمة (الحسين، ٢٠٠١: ٢٠٩). ولكنها كحقل علمي ونظام إداري له أسس ومبادئ تعد حديثة النشأة حيث بدأت مع منتصف القرن العشرين وخاصة عندما تم تطبيق مبادئها في المنظمات الصناعية اليابانية. (بن سعيد، ١٩٩٧: ٦)

إن ما يود الباحث أن يؤكد عليه أن تطور إدارة الجودة الشاملة ليس وليد فراغ، ولم يكن حدثا طارئا بقدر ما كان نتيجة جهود مستمرة ومساهمات متنوعة أدت في النهاية إلى تشكيل إدارة الجودة الشاملة كمفهوم وفلسفة ومدخل إداري حديث بالشكل الذي نراه اليوم.

وبشكل عام مر تطور إدارة الجودة الشاملة بسلسلة من المراحل مع مراعاة أن هذه المراحل لم تكن بشكل هزات وطفرات مفاجئة وإنما نتاج تطور مستقر وثابت وهذه المراحل تشمل ما يلي (حمود، ٢٠٠٢ :١٨):

مرحلة الفحص والتفتيش: هي المرحلة التي تركز على التفتيش وفحص المنتجات بعد إنتاجها حيث كان الاعتماد أساسا على مطابقة المنتجات النهائية بالمواصفات المحددة. وتسمى هذه المرحلة إطفاء الحرائق لأن هدفها كان منع المنتجات المعيبة من الوصول للمستهلكين فهي لا تمنع وقوع الخطأ بل تركز على اكتشاف الخطأ الذي وقع فعلا(الحسين، ٢٠٠١ : ٢١٢)، في ظل هذه المرحلة كان التركيز ينصب على المخرجات وكان يسمح بوجود نسبة من التلف والعيوب في المنتجات النهائية كما كانت مسؤولية الجودة تقع على عاتق قسم مراقبة الجودة(زين الدين، ١٩٩٦: ١٥).

مرحلة مراقبة الجودة: في هذه المرحلة من تطور الجودة تم تأسيس قسم للجودة في المنظمة أوكلت إليه مهام مراقبة جودة المنتج، واختباره ورفع تقارير عنه خلال مراحل الإنتاج التي تمر بها المؤسسة، وقد أتاحت هذه المرحلة من تطور الجودة الكشف المبكر عن العيوب واستخدمت فيها الأساليب الإحصائية في مراقبة الإنتاج بشكل مكثف، مما سمح بالكشف المبكر عن الانحرافات قبل حدوث العيوب. غير أنه لا زالت هناك مشاكل، فكلما ازداد عدد العينات التي يقوم قسم الجودة باختبارها، كلما أصبحت الفترة الزمنية لحصول أقسام الإنتاج على نتائج الاختبارات أطول. وقد كان يستغرق دقائق أو ساعات أو أيام كاملة حتى يصبح بالإمكان إعلام عامل التشغيل إيقاف العمل. ورغم أن هذه المرحلة أكثر تطورا من مرحلة الفحص والتفتيش إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر المنشود.

مرحلة تأكيد الجودة: في ظل هذه المرحلة أصبح التركيز على منع وقوع الأخطاء من خلال الإجراءات الوقائية فالجودة تبنى في مرحلة التصميم، والتي تشمل تصميم المنتج والعمليات، وليس في مرحلة الرقابة. كما أنه في ظل هذه المرحلة أصبح هناك اهتمام متزايد بتخطيط الجودة وتصميم المنتج وتطوير العمليات والخدمات وتحسين الرقابة على العمليات والمشاركة والتحفيز .

مرحلة حلقات الجودة: تعرف حلقات الجودة على أنها عبارة عن مجموعة من الموظفين من نفس الإدارة أو القسم يتطوعون للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل، واقتراح الحلول المناسبة لها ووضع هذه الحلول موضع التنفيذ بعد موافقة الإدارة عليها. ووفق هذا المنظور تعد حلقات الجودة إحدى الطرق التي يتم خلالها تطوير الجودة من خلال مشاركة الموظفين، مما يؤثر إيجابيًا على تطوير مهاراتهم وإبداعهم وكسب ثقتهم في الوقت ذاته، كما أنها تؤدي إلى زيادة تحفيزهم للعمل وزيادة وعيهم بأهمية الجودة (نجم، ٢٠٠٤: ٣٨٠)

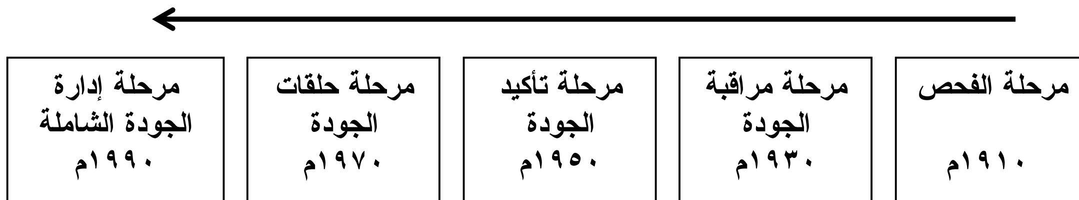
مرحلة إدارة الجودة الشاملة : ظهرت هذه المرحلة لتمثل فلسفة جديدة أساسها التحسين المستمر من خلال استخدام فرق العمل والأساليب الإحصائية، وذلك لإنتاج منتجات ذات جودة عالية وخالية من العيوب تؤدي لتلبية توقعات العملاء. ويقوم الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات والمبادئ بما فيها التركيز على احتياجات وتوقعات العملاء، والتزام الإدارة بالتحسين المستمر بالجودة، والتركيز على النتائج والعمليات معا،

واستخدام التقنيات الإحصائية في القياس والتطوير، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، واتخاذ القرارات استنادًا إلى الحقائق، وقياس عائد وتكلفة الجودة (الغزي، ٢٠٠٥: ١٦).

من وجهة نظر الباحث فإن المراحل السابقة مراحل مترابطة حيث أن كل مرحلة أدت للمرحلة التي تليها فهي ليست مراحل منفصلة بل مراحل تعكس تطورا في مفهوم الجودة ومحاولة تحقيقها. كما نلاحظ أن جميع تلك المراحل تعكس وجود هدف مشترك وهو تحقيق الجودة من خلال إنتاج منتجات تلبي توقعات العملاء بل وتفوقها. ففي ظل مرحلة الفحص كان السعي لهذا الهدف يتم من خلال الفحص النهائي للمنتجات، في حين أنه في ظل مرحلة الرقابة على الجودة يتم من خلال الاستخدام المكثف للأساليب الإحصائية، وفي ظل مرحلة تأكيد الجودة كان يتم من خلال التصميم والتخطيط للجودة والوقاية من الأخطاء، وفي ظل مرحلة إدارة الجودة الشاملة كان يتم من خلال جعل الجودة مسؤولية الجميع عن طريق التحسين المستمر وبناء فرق العمل والوقاية من الأخطاء. ويرى الباحث أن المراحل السابقة ليست مجرد مراحل تطور تاريخي بل تعكس ممارسات المنظمات المختلفة فيما يتعلق بالجودة. فالمنظمات التي ما تزال تركز على فحص المنتجات بعد إنتاجها وإن كانت منظمات تعيش في القرن الحادي والعشرين فهي منظمات تطبق أساليب الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي فيما يتعلق بالجودة .الشكل التالي يلخص مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

الشكل(٣)

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: تصميم الباحث

٢-٢-٣ أهمية إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أهمية إدارة الجودة الشاملة إلى كونها تدخل في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات الأساسية في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها (حمود، ٢٠٠٠: ١٨)، فإدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة إستراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية، ومقاومة الحرائق وإدارة الأزمات بأسلوب علمي في التخطيط

والتنسيق والرقابة(فليب، ١٩٩٦: ٤٤)، فالجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المبادئ التي يتم ترسيخها في المنظمة وتنعكس بالتالي على منتجاتها وتجعلها قادرة على المنافسة، فالجودة ليست بالشيء الإضافي الذي يمكن تقديمه للعميل بل هي مطلب أساسي، يتطلب توظيف المقدرة العقلية والطاقة البشرية لانجاز العمل بأقل وقت وجهد من خلال التركيز على تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسين جودة الخدمات في إطار الإمكانات المتاحة، فإدارة الجودة الشاملة لا تعتمد على الموارد المالية بقدر ما تعتمد على تحسين الخدمات (زايري، ٢٠٠٨: ١٧).

٢-٢-٤ الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة:

عند الحديث عن تطور إدارة الجودة الشاملة سواءاً فيما يتعلق بمبادئها أو تطبيقاتها وفلسفتها فإنّنا لابد وأن نقف عند المساهمات التي قدّمها الرواد الأوائل في هذا المجال وعلى رأسهم: إدوارد ديمنج (Deming) ، جوزيف جوران (Juran) ، فيليب كروسبي(Crosby)، إيشيكاوا (Ishikawa) وجينيش تاجوشي (Genichi Taguchi). إن هذا لا يعني تجاهلنا لمساهمات باقي الباحثين والمفكرين، وإنّما يعد هؤلاء الرواد من أشهر من قدموا مساهمات واضحة في مجال إدارة الجودة الشاملة وذلك على النحو التالي:

إدوارد ديمنج (Deming): مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمنغ في الجودة في اليابان، حيث قلده إمبراطورها وسامًا رفيعًا تكريمًا لدوره في هذا المجال. وأكد في نموذجه على عددًا من الجوانب المهمة للإدارة أوجزها في أربعة عشر مبدأ، لتكون إطارًا عامًا للإدارة العليا لتحقيق الجودة، بحيث يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو:"أن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام (بومدين، ٢٠٠٢: ٦٧)

هذا وقد وضع ديمنج أربعة عشر عاملا لنجاح مبادئ الجودة الشاملة وهي**:**

١-تحديد أهداف ثابتة للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.

٢-انتهاج فلسفة الجودة يجب أن يمثل قرارًا يشترك فيه كل فرد في المنظمة.

٣-تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر.

٤-عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

٥-تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

٦-التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، واعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

٧-تنمية صفة القيادة لدى المديرين، وتعميم الممارسات الحديثة.

٨-الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت، فهذه النظرة نظرة قصيرة الأمد وتؤثر سلبًا في تحقيق مستوى جودة عالية وفي رضا المستفيدين.

٩-إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.

١٠-أن يكون أسلوب العمل تعاونيًا من خلال فرق العمل.

١١-التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.

١٢-توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم.

١٣-إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة.

١٤-العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر (Slack, ١٩٩٨ : ٧٦٢).

جوزيف جوران (Joseph Juran): أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان شأنه في ذلك شأن ديمنغ. وقد اعتمد على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة مرتبط بكفاءة الإدارة، حيث له مقولة شهيرة مفادها أن تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة :

- **تخطيط الجودة** (Quality Planning): يتضمن وضع أهداف الجودة من خلال تحديد الزبائن وتطوير خصائص المنتج ووضع الضوابط العملية.
- **ضبط الجودة** (Quality Control): وتضم اختيار موضوعات الضبط والتحكم، واختيار وحدات القياس في وضع الأهداف، استخدام نظام المجسات لكشف العيوب وقياس الأداء الفعلي.

• **تحسين الجودة**(Quality Improvement): ويضم الحاجة إلى التحسين المستمر ، تحديد المشاريع ، تنظيم فرق المشاريع ، تشخيص الأسباب، توفير الحلول واثبات فاعليتها (حمود، ٢٠٠٥: ٩٤).

فليب كروسبي(Philip Crosby**)**: شدد على المخرجات من خلال الحد من عيوب الأداء، ونادى بمفهوم العيوب الصفرية، واهتم بوضع بعض المعايير التي تقيس الخلل وكذلك التكلفة الإجمالية للجودة، واشتهر في عام ١٩٧٩م من خلال كتابه (Quality is free) الذي ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، ويعد أول من نادى بفكرة صناعة بلا عيوب، وعلى هذا الأساس فقد حث المنظمات على أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وهو نسبة الصفر من الأخطاء والعيوب. وعرف الجودة بأنها التطابق مع الاحتياجات أو المواصفات. (Crosby, ١٩٧٩: ٢٧)

واقترح كروسبي برنامجا كاملا لتطوير وتحسين الجودة، ركز فيه على الأفكار التالية:

١- العيوب الصفرية.

٢- تكلفة الجودة.

٣- شعارات الجودة. (شاهين، ٢٠٠٤: ١٣٨)

إيشيكاوا (Ishikawa**)**:يعد إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين حيث يتمتع بشعبية كبيرة إقليميا وعالميا ففي عام ١٩٣٩ م تخرج إيشيكاوا من جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية. وفي عام ١٩٥٢ م حصل إيشيكاوا على جائزة ديمنج تكريما له لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها، كما يعتبر اليابانيون إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات مراقبة الجودة (بن سعيد، ١٩٩٧: ١٧٠) وقد اقترح إيشيكاوا مراحل مراقبة الجودة الكلية وهي:

١-العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها.

٢-التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.

٣-تكوين حلقات مراقبة الجودة.

٤-مراجعة مراقبة الجودة الكلية.

٥-التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.

٦-تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل (زين الدين،١٩٩٨ : ٣٤).

جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi)**:** عمل تاجوشي مستشارًا لعدد من الشركات مثل فورد، لمساعدتهم على تطوير السيطرة الإحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالا وأنه بدلا من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومحتمل لأداء شاق برغم التباينات على خط الإنتاج أو في مواضع الأداء (الدرادكة وآخرون، ٢٠٠١: ٥٠).

٢-٢-٥ مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهما عميقا لابد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلي الرؤيا الكلية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعي للتطور والتحسين المستمر. ولإدارة الجودة الشاملة مبادئ تكمن فيما يلي:

- **ثقافة المنظمة**: يجب خلق ثقافة المنظمة بحيث تنسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقًا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتطويرها.(جريس، ٢٠٠٤: ٣٤)
- **التركيز على العميل وتلبية احتياجاته وتوقعاته** : ويشمل العميل هنا كلا من العميل الخارجي ممثلا بالزبائن والمراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة، كما يشمل العميل الداخلي ممثلا بالموظفين العاملين في المنظمة، وتقوم الجودة على أساس أن استمرار ونجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على تلبية توقعات العملاء، فهم يمثلون شرعية المنظمة وغايتها الأساسية ولهذا لابد أن يكون العملاء هم بداية ونهاية إجراءات التحسين.

إن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى الأداء الصحيح الذي يخدم المستفيد الداخلي والخارجي وعلى ذلك فإن تحمل مسؤولية الجودة من أي فرد في التنظيم من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة (الصرن، ٢٠٠١ : ١٣١).

- **التحسين المستمر للعمليات**: يرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية، ومن

الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغير تلك المحصلة النهائية، وكذلك تعزيز الثقة والاعتماد على إجراءات ونظم العمل(بن سعيد، ١٩٩٧: ٩٤).

- **استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات:** فالقرارات ليست مجرد تكهنات وآراء شخصية وارتجالية بل قرارات مدعمة بالحقائق، وهذا يتطلب التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد في اتخاذ القرارات الروتينية والإستراتيجية. (الرشيدي، ٢٠٠٤: ٦٠)

- **التركيز على العمليات والنشاطات والنتائج معاً:** وهذا يعني تجاوز التركيز على المخرجات فقط والاهتمام بالعمليات لأن العمليات السليمة والصحيحة تكفل لنا مخرجات صحيحة.

- **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها**: فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها، وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر، ومن خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير عن الرأي دون خوف أو تردد، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج. في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصاً مواتية للتطوير والتحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها. (زين الدين، ١٩٩٦: ٤٤)

- **العلاقة مع الموردين على أساس الجودة وليس على أساس السعر فقط:** وهذا يتطلب توطيد العلاقة مع الموردين واختيار الموردين على أساس جودة المواد الأولية والالتزام بالمواصفات والمعايير أكثر من التركيز على السعر، كما يتطلب هذا الأمر تعزيز التعاون مع الموردين لأنهم ركن أساسي في تحقيق الجودة لأن المدخلات السليمة لها دور أساسي في إنتاج مخرجات ذات جودة عالية.(نجم، ٢٠٠٤: ٥٨)

- **دور القيادة:** فهي التي تتخذ قرار التطبيق من خلال نقل قناعتها بالجودة لباقي العاملين، وتجعل المشاركة والتعاون من القيم الأساسية في المنظمة ذلك لأن القيم التنظيمية تتأثر لحد بعيد بقيم المديرين، كما أنها توفر رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها وهي توفر البنية التحتية الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. على الطرف النقيض فإن غياب مساندة الإدارة العليا وعدم الاقتناع بإدارة الجودة الشاملة يؤدي للفشل والإخفاق.(شمدت وفاتجا، ١٩٩٧ : ٢٧).

• **التدريب المستمر:** حيث تتاح فرص التدريب لجميع العاملين كما تصبح عملية التدريب عملية مستمرة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر مفهوم التدريب على البرامج التدريبية الرسمية في مراكز التدريب، بل إن كافة الجهود التي تؤدي لتنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين تعد جزء من التدريب. من ناحية أخرى يتم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وبتقويم التدريب من جهة أخرى وذلك لزيادة فاعلية البرامج التدريبية. (الرويلي، ٢٠٠٢: ٢٥).

• **التغذية العكسية:** إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت الملائم تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح والإبداع (زين الدين، ١٩٩٦ : ٤٣).

٢-٢-٦ مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ذكر جابلونسكي (Jablonski) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتكون من خمس مراحل هي:

• **المرحلة الصفرية وهي مرحلة الإعداد:** هذه المرحلة منفردة، لأن لها بداية محددة ونهاية محددة، وهذا يختلف عن بقية المراحل التي تظهر مع الوقت، وتستمر معه. فالتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية أي مرحلة الإعداد، وقد سميت بالمرحلة الصفرية؛ لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء والتي تضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة وبمساعدة المدرب المحترف. في هذه المرحلة نجد أن المديرين يقومون بإعداد صياغة رؤية المنظمة ووضع أهدافها، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمنظمة. تنتهي المرحلة الصفرية بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• **مرحلة التخطيط:** وهي المرحلة الأولى، وعند بدايتها يتم وضع الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، ويتم البدء في نشر إدارة الجودة الشاملة وإشراك كل التنفيذيين بالمنظمة الذين يشكلون أعضاء المجلس الاستشاري للمنظمة، باستخدام صياغة رؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها، والتي تمت أثناء مرحلة الإعداد، ويبدؤون عملية التخطيط التفصيلي، وبمجرد انتهاء عملية التخطيط يقوم المجلس بإعداد خطة التطبيق، وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمرا واقعا. وتعتمد عملية التخطيط على المدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على إرشاد تطبيقها وتقييمها.

• **مرحلة التقويم والتقدير:** تتضمن المرحلة الثانية توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتطبيق وتبادل ونشر الخبرات، وتتكون هذه المرحلة من المسودات

والتقويمات وقوائم الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية وكذلك التقويمات الذاتية لتقدير إدراك الأفراد والجماعات لنواحي القوة ونواحي الضعف بالمنظمة.

- **مرحلة التطبيق:** وهي المرحلة الثالثة، وفيها نجد أن الاستثمارات التي تمت أثناء المراحل السابقة تؤتي أكلها في هذه المرحلة، كما تبدأ مبادرات تدريبية محددة بشكل جيد لكل من المديرين والعاملين، وبدعم كامل من المجلس الاستشاري للمنظمة، حيث نجد أن فرق العمل الخاصة بعمليات محددة تمنح الحق في تقويم وتحسين العمليات وتطبيق التغيير.

- **مرحلة التنويع وتبادل ونشر الخبرات:** وهي المرحلة الرابعة والأخيرة، فإنجاز المرحلة الصفرية وحتى المرحلة الثالثة التطبيق يزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، فالسياسة قد حُددت، والاعتراضات على التغيير قد تم التغلب عليها، وقصص النجاح يمكن أن تتحدث عنها فرق العمل. وحتى هذه النقطة ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في المنظمة للمشاركة، وهذه الأطراف يمكن أن تشمل المنظمات الفرعية، ووحدات الأعمال الإستراتيجية، والفروع، والموردين، والبائعين، أو الأقسام المختلفة داخل المنظمة. ويتم التوصية بتبادل ونشر الخبرات بمجرد الحصول على المصداقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة(Jablonski, ١٩٩١: ١٥).

٢-٢-٧ المتطلبات الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة:

إن من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ضرورة إيمان الإدارة العليا في المنظمة بهذا التطبيق وأن تدرك مسؤوليتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة وما يترتب على ذلك من اشتداد حدة المنافسة وأن تأخذ على عاتقها مسئولية قيادة التغيير، فإن الكثير من اللوائح والأعمال الروتينية يجب أن تتطور باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة، فإن أية جهود تبذل على مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه. إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبار ثم يلي ذلك التنفيذ الفعلي وذلك كما يلي:

١- وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول في إدارة الجودة الشاملة.

٢- توجيه هذه الأهداف لتلبية رغبات المستهلك واحتياجات العميل أو المستفيد على المدى الطويل دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.

٣- التأكد من تعاون جميع الأقسام بالمنظمة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٤- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة، والتشجيع على حل المشكلات من خلال فرق العمل.

٥- تشجيع العاملين على تقديم أداء أفضل مع تسخير كل الأساليب والأدوات الممكنة لتحقيق ذلك.

٦- ضرورة التأكد من جودة المنتج أو الخدمة قبل تقديمها. (برويقات، ٢٠٠٣: ٣٨)

٧- تدريب العاملين على كيفية استخدام هذه الأساليب والنماذج.

٨- تصميم برنامج قوي للتعليم والتدريب لجعل العاملين بالمنظمة مواكبين للتطورات الجديدة وطرق الأداء والتكنولوجيا بشكل عام.

٩- التحول من تصحيح الأخطاء أو محاولة منعها إلى منع الأخطاء أو توقيفها.

١٠-إعطاء الموظفين الثقة اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة أثناء عملية التنفيذ.

١١-الابتعاد عن سياسة التخويف، مثل الخوف من تقديم أفكار جديدة والخوف من انخفاض مستوى الأداء والخوف من عقوبات الإدارة.

١٢-إيجاد فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي أو المستفيد (الزهراني، ٢٠٠٧: ٣٩).

٢-٢-٨ أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قدم جون مارش مصفوفة لأدوات الجودة الشاملة حيث اشتملت على: العصف الذهني، صياغة الرسالة، عوامل النجاح الحاكمة، أهداف الجودة، المعيار الأساسي النموذجي، عوامل النجاح الحاكمة أو مصفوفة العملية، تحديد العملية، نموذج العملية، خريطة التدفق، دليل الاجتماع، منظم الاجتماع، تحليل الخصائص أو السمات، خريطة العقل، رسم الشجرة البياني، تحليل المسار الحرج، خريطة القياس، تكاليف الجودة، المدرج التكراري، الدائرة البيانية، الضبط الإحصائي للعملية، ويتم تصميم أدوات إدارة الجودة الشاملة وتكييفها لاحتياجات ودرجة النضج التي تمر بها

المنظمة، ويقصد بمؤشر النضج الاستغلال الواعي لوضع المنظمة الحالي في ضوء الجودة، قبل أن تقرر أين سيكون مكانها خلال ثلاث سنوات القادمة. (March, ١٩٩٣: ٤٥)

٢-٢-٩ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على إدارة المنظمة أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقا للخطط الموضوعة(جودة،٢٠٠٦ : ٢٣٨).

ويمكن إيجاز أهم عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

١. عدم معرفة المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.
٢. مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات.
٣. عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة .
٤. ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي .
٥. الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٦. عدم فاعلية المشاركة على كافة المستويات .
٧. عدم فاعلية الاتصالات على كافة المستويات .
٨. مقاومة أفراد الإدارة العليا لتعليم أنفسهم وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
٩. عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، حيث تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي (الصرن، ٢٠٠١: ١٦١).

٢-٢-١٠ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إذا افترضنا أن الجودة نتاج لثقافة المنظمة فعليه يجب أن تكون مدفوعة بها. وبما أن الثقافة هي مجموعة من القيم والأفكار التي يعتنقها أفراد المنظمة لذا فإن القيم تدفع السلوك، والسلوك يدفع الجودة، ولكي يتم نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلابد أن تنتقل المنظمة من كونها موجهة نحو الربح إلى التوجه نحو القيم. وعندها تتأسس ما يسمى بثقافة الجودة.

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة تنظيمية، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة من خلال اقتراح وإجراء التغيرات المناسبة بغرض

إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعاته واحتياجاته، إضافة إلى العمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة. (Kanji, ١٩٩٧: ٤٢٧)

وبعد تطبيق المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، ستتحول أطراف المعادلة لتصبح إدارة الجودة الشاملة العامل المستقل الذي يؤثر في الثقافة التنظيمية، وبذلك تكون قد نشأت ثقافة تنظيمية داعمة لبرامج الجودة الشاملة في المنظمة يطلق عليها ثقافة الجودة الشاملة.

ويعرف دليل الجودة الذي أصدره معهد الإدارة العامة بالرياض (٢٠٠٦) ثقافة الجودة الشاملة بأنها نظام قيم يسود المنظمة بحيث يشمل جميع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناءا على رغبة المستفيد.

ومن المتطلبات الرئيسة لثقافة الجودة الشاملة التالي:

- التأكيد على أهمية الدور القيادي في إدارة أعمال الجودة .
- تعزيز القيم الأخلاقية تجاه العملاء والمجتمع.
- وضع معايير أداء عالية.
- التأكيد على أهمية التدريب والتعليم المستمر لجميع العاملين في جميع المستويات (الدوسري، ٢٠٠٧: ١١١).

٢ - ٣ الدراسات السابقة:

تناولت هذه الدراسة عددا من الدراسات السابقة، والذي تعرض قسم منها للثقافة التنظيمية والقسم الآخر لإدارة الجودة الشاملة، وتناولت أيضا بعض الدراسات التي جمعت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. وقد تم تقسيم هذه الدراسات لدراسات عربية، وأخرى أجنبية، وفق ترتيب زمني من الأحدث للأقدم على النحو التالي:

٢ - ٣ - ١ الدراسات العربية:

٢ - ٣ - ١ - ١ الدراسات العربية التي تناولت الثقافة التنظيمية:

دراسة الوقفي على عوض (٢٠٠٩) **"تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة"** حيث هدفت إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجه ايجابي ذو دلالة إحصائية لدى المبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مواجهة الأزمات المعاصرة وذلك من خلا ل: التغيير في الجودة، التغيير في الإبداع، التغير في معاملة العملاء. كما توصلت إلى ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات، والميل إلى المركزية أثناء الأزمات.

أما دراسة الدوري والعنزي (٢٠٠٩) فكانت تحت"عنوان **تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية"**، تناولت الدراسة الأزمات من حيث النشوء والمعالجات على أساس الفردية والجماعية، والتي تم مناقشتها تحت عنوان ثقافة المنظمة. جاءت هذه الدراسة في جزئين، فقد تم في الجزء الأول مناقشة علاقة الفردية بالجماعية وربط هذا التحليل مع دورة حياة الأزمة لكي يتم تشخيص اثر الثقافة على الأزمة. أما في الجزء الثاني ركزا على تقديم مدخل استراتيجي متكامل لإدارة الأزمة، والذي تم من خلاله تشخيص ثلاثة خيارات أساسية، وتم إيضاح الدور الذي يمكن أن تؤديه ثقافة المنظمة من خلال الفردية والجماعية في التعامل مع هذه الخيارات المتاحة. وبينت الدراسة أن هناك بعض الدول تميل بها المنظمات إلى التركيز على الفردية في الأعمال، مثل الولايات المتحدة، وبريطانيا، وكندا، ودول أخرى تركز على العمل الجماعي في المنظمات، مثل اليابان، سنغافورة، تايوان واليونان. وقد توصلت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات من أهمها، أن الفردية تساهم في زيادة الأزمات خاصة عندما تكون الأزمة متسارعة وذات شدة عالية. كما أثبتت عدم وجود ثقافة مميزة يمكن أن تكون عامل مساعد على نشوء الأزمات وتطورها.

في حين أجرى عبد الله الزهراني (٢٠٠٧) دراسة بعنوان "**أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية**"، وهدفت إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية والخاصة من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية والأداء وتأثير الثقافة التنظيمية على العاملين في المجتمع السعودي، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي خليط من أربع مكونات بنسب متفاوتة وهي المكون المادي، المكون المعنوي، المكون السلوكي والممارسات العملية. كما توصلت الدراسة إلى أن أهم سمات الثقافة التنظيمية لمديري المنظمات السعودية هي المصداقية والشفافية، تحقيق رغبات المواطنين، مراعاة العادات والتقاليد، والعمل بروح الفريق الواحد. كما أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء في المنظمات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية.

وقام الهيتي (٢٠٠٥) بدراسة عنوانها " **تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين**"، بحيث هدفت إلى تحديد أثر القيم الثقافية الفردية والقيم الثقافية التنظيمية في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية والتنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الأردنية وبين العمالة الصينية، كما أن هناك فروق إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الأردنية والعمالة الأجنبية الصينية .

وحاولت دراسة حمد الشلوي (٢٠٠٥) بعنوان "**الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**"، الكشف على علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن كلا من مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية مرتفع نسبياً. بالإضافة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المتطلبات الواجب توافرها لإيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية هي الحرص على سيادة القيم المكونة للثقافة التنظيمية كقيمة القوة، الفعالية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، واستخدام التفكير الإبداعي في حل المشكلات .

دراسة المبسلط (٢٠٠٠) بعنوان"**الثقافة التنظيمية في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية**"، والتي هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، والتعرف على درجة أهمية كل عامل من العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيم (أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات الإنسانية و إدارة البيئة التنظيمية) ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة والفئة الوظيفية). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تشكيل الثقافة التنظيمية مرتبط بأسلوب الإدارة، إدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة البيئة التنظيمية، كما بينت الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات العمر، الوظيفية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وبينت الدراسة أن تصورات الموظفين حول أبعاد أسلوب الإدارة وإدارة العلاقات الإنسانية وإدارة البيئة التنظيمية كانت ايجابية ، في حين كانت تصوراتهم سلبية عن بعد إدارة المهمة.

٢-٣-١-٢ الدراسات التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قام محمد بريك الكثيري (٢٠٠٩)بدراسة تحت عنوان "**مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات بالمملكة العربية السعودية**"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إلمام العاملين في إدارة الإمداد والتموين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت لنتائج مفادها أن العاملين بإدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات لديهم إلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة قوية جدا من خلال تحفيزهم ماديا ومعنويا لرفع الروح المعنوية لديهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي للعاملين والتركيز على عملية التعليم والتدريب المستمر لرفع مهارات العاملين. كما توصلت أيضا إلى أن المتطلبات المهمة جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في توفير المخصصات المالية اللازمة وتوفير تقنية المعلومات والاتصالات لسرعة انجاز العمل وتدريب العاملين ورفع مهارتهم.

أما دراسة الكريديس (٢٠٠٨) جاءت بعنوان" **تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية في المملكة العربية السعودية**" ، وهدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: إلمام منسوبي المنشآت الرياضية بمفهوم الجودة الشاملة

بدرجة قوية من خلال تعاونهم لتحقيق أهدافها وسعيهم لنشر ثقافة الجـودة، كمـا توصـلت أن المتطلبات المهمة جدا لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في إدارة المنـشآت الرياضـية هـي التخلص من الأساليب الإدارية القديمة في العمل، ووضع معايير دقيقـة لقيـاس مـستوى الأداء وكذلك الاستعانة بخبراء تطبيق معايير الجودة الشاملة بالمنشآت الرياضية.

كما هدفت دراسة قدادة عيسى يوسف (٢٠٠٧) التي جاءت بعنوان **"نموذج مقترح لاسـتخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصـة"**، إلـى تطـوير نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمـال الجامعـات الأردنيـة الخاصة متمثلاً في خفض كلفها وتحقيق تحسين مستمر وزيادة رضا الطـلاب ورفـع مـستوى جودة خدمة المجتمع وجودة البحث العلمي. وتوصلت الدراسة إلى وجـود علاقـة ذات دلالـة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وبين تطبيق إدارة الجودة الـشاملة، وبينت كذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة وبين إدارة الجودة الشاملة.

كما سعى جبر النعيمي (٢٠٠٦) في الدراسة التي عنونها **باتجاهات القيادات الأمنيـة نحـو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر"** إلى معرفة مدى فهم وإدراك ودعم القيادات الأمنية في وزارة الداخلية بقطر لإدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تـوافر متطلبـات تطبيقها، وما هي إسهاماتها ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر أفـراد الدراسـة. وقـد توصـلت الدراسة إلى أن هناك فهم وإدراك ودعم لإدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولـة قطـر بدرجة عالية جداً، كما تتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخليـة بدولـة قطـر بدرجة عالية، كما أنه توجد إسهامات ذات درجة عالية لإدارة الجودة الشاملة، ولكن فـي نفـس الوقت توجد العديد من المعوقات الهامة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في عدم وجـود معايير دقيقة لقياس الأداء، وعدم وجود تدريب متخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة.

دراسة فهد بن عبد الله الغزي (٢٠٠٥) بعنوان **"إمكانية تطبيق إدارة الجود الـشاملة علـى إدارة المرور في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"**،هـدفت إلـى معرفـة المجـالات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور بمدينة الرياض، ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على وجهات نظر ضباط المرور اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المجالات إدارة الجودة الـشاملة بإدارة المرور بالرياض تتمثل في العمل على تحسين أداء أقسام إدارة المرور باستمرار، الدقـة

في تحديد قيمة المخالفات والغرامات، السرعة في تزويد الجهات الأمنية بالمعلومات عن أية مخالفة، إلمام ضباط إدارة المرور بمفهوم الجودة الشاملة بدرجة قوية جداَ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام مجتمع الدراسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المستوى التعليمي، طبيعة العمل، الرتبة العسكرية و سنوات الخبرة.

دراسة قام بها طعامنة (٢٠٠١) بعنوان "**إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي حالة وزارة الصحة الأردنية**"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة إضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسطً من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة، ووجود عدد من المعوقات المتمثلة في مقاومة العاملين وعدم وجود إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، وعدم تقدير الإنجازات.

كما هدفت دراسة أبو دولة (٢٠٠١)بعنوان" **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**" إلى التعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العامة في بيئة الأعمال الإماراتية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات قد حددت ممارستها لثلاثة عشرة ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، كان أكثر تلك الركائز ممارسة هي الركيزة المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة والركيزة المتعلقة بالتركيز على العميل، والركيزة المتعلقة بتوكيد الجودة والركيزة المتعلقة بدور المنظمة اتجاه المجتمع. وهي ركائز أبرزت مدى اهتمام المنظمات بالعملاء مما يشير إلى أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل ومحاولة كسب رضاه. وقد تبين أن الركيزة المتعلقة بالعلاقة مع المورد قد حظيت بأقل ممارسة من الركائز الثلاثة عشر، كما أظهرت النتائج أن الركيزة المتعلقة بإدارة القوى البشرية قد حظيت بثاني أقل ممارسة مقارنة بالركائز الثلاثة عشر، وهذه الركائز الثلاثة عشر التي حددتها منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة على أنها الأكثر ممارسة فيها، وهي كالآتي: إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، التركيز على الزبون، توكيد الجودة، دور المنظمة اتجاه المجتمع، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تطوير العملية الإدارية، نظام المعلومات وبيانات الجودة، المشاركة والتحفيز، دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، المقارنة المرجعية، إدارة القوى البشرية، وأخيرا العلاقة بالمورد.

٢-٣-١-٣ الدراسات العربية التي جمعت كلاً من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

هدفت دراسة جاسم الدوسري (٢٠٠٧) بعنوان "**الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة**" لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية و الجوازات بمملكة البحرين ، وقد توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارتين المبحوثتين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

كما قام أحمد عوض، (٢٠٠٣) بدراسة عنوانها **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية السودانية**، حيث هدفت إلى محاولة تحليل وتقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الصناعية في دولة السودان، والوقوف على مدى التوافق والانسجام بين الثقافة التنظيمية لشركة جياد الصناعية للسيارات والشاحنات ومتطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من القيم والمعتقدات تكون ثقافة تنظيمية انعكست على سلوك واتجاه جميع أفرادها، وتوصلت كذلك إلى توافق وانسجام ثقافة الشركة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة قام بها ممدوح الرخيمي (٢٠٠٠) بعنوان "**دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة**"، حيث هدفت إلى دراسة مدى التوافق بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بالمصانع الكيماوية وبين أسلوب إدارة الجودة الشاملة بتلك المصانع . وقد استعرضت هذه الدراسة بعض أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالجودة الشاملة، منها أسلوب الإدارة و التوجه الاستراتيجي، وإدراك العاملين لأهمية التوجه نحو الجودة والمشاركة والعمل بروح الجماعة والتركيز على العميل الخارجي، كما خرجت هذه الدراسة ببعض النتائج من أهمها زيادة نسبة العاملين من غير السعوديين عن نسبة العاملين السعوديين، وهذا ما يشير إلى عدم التجانس الموجود في هيكل القوى العاملة بمصانع الكيمياويات. كذلك عدم وجود اهتمام بتدريب العاملين، ويعتبر هذا مؤشراً سلبياً بالنسبة لإمكانية تطبيق الجودة الشاملة. كما أشارت الدراسة إلى أن الغالبية من المبحوثين لديهم الإدراك الواعي لأهمية التوجه نحو الجودة والتركيز على العميل الخارجي، وهذا يشير إلى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصانع المبحوثة.

٢-٣-٢ الدراسات الأجنبية:

٢-٣-٢-١ الدراسات الأجنبية الخاصة بالثقافة التنظيمية :

دراسة (Dension, ٢٠٠٨) جاءت هذه الدراسة بعنوان" **الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لدفع التغيير التنظيمي**". بحيث حملت صورتين متناقضتين للثقافة التنظيمية، الأولى صورة متفائلة التي ترى أن الثقافة التنظيمية هي الملاذ الذي يربط بين أجزاء المنظمة وهي الجزء المحوري في عملية التغيير، والثانية صورة متشائمة لا ترى للثقافة هذه الأهمية في عملية التغيير وتصور الثقافة على أنها تصور هامشي لما حدث في المنظمة بالفعل. وسعت هذه الدراسة لصياغة مفهوم الثقافة التنظيمية بصورة تجعله مفيداً للمديرين من خلال التمكين أي إعطاء الموظفين مسؤوليات حقيقية تنمي فيهم روح الإبداع والمسؤولية. والتركيز على سمة الاتساق بحيث يكون للمنظمة ثقافة قوية متماسكة من خلال منظومة القيم الجوهرية المشتركة المرتبطة بالهوية والتوقعات والافتراضات، وكذلك سمة التكيف التي تركز على سرعة المنظمة بالتكيف مع الإشارات الواردة من البيئة الخارجية، بما في ذلك العملاء. وأما سمة المهمة فتعني أن المنظمة الناجحة تملك حساً واضحًا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وان يكون لها نظرة إستراتيجية.

هدفت دراسة (Kasper, ٢٠٠٢) بعنوان"**الثقافة والقيادة في منظمة الخدمة الموجهة للسوق بالولايات المتحدة الأمريكية**"، إلى تقديم مزيد من المعلومات لأصناف محددة من الثقافة والقيادة في تنظيمات الخدمة الموجهة للسوق، وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات الخدمة الموجهة للسوق أكثر حاجة إلى قادة أو فرق قيادية يعملون كموجهين ومفوضين للمرؤوسين (قادة توجيه نحو الانجاز، ديمقراطيون، مشاركون ومساندون) كما توصلت الدراسة إلى أن القادة الاتوقراطيون هم نموذجيين في الثقافات غير الموجهة للسوق .

دراسة (Ritchie, ٢٠٠٠) بعنوان "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العمليات الداخلية وأداء الأعضاء في المنظمة**"، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل ثقافة المنظمة، كما قدمت هذه الدراسة إطارا َتفسيرياَ بشرح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل الثقافة التنظيمية، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية داخل المنظمة بما في ذلك قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها ونقلها للعاملين كمحددات للسلوك المتوقع منهم في الأداء. كما توصلت الدراسة إلى أن المكافئات المدعمة للثقافة التنظيمية تؤدي إلى ترسيخ قواعد السلوك المقبول والمتوقع من العاملين .

هدفت دراسة (Kuchinke, ١٩٩٩) بعنوان "**القيادة والثقافة : القيم المرتبطة بالعمل وأنماط القيادة في الشركات الأمريكية الموحدة وموظفي الاتصالات الألمان**" لمعرفة إذا ما كان هناك اختلاف في القيادة وقيم العمل بين نشاطات الاتصالات الأمريكية والألمانية يعود لمتغيرات الدولة أو الفئة الوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الأمريكيين أكثر استخداماً للقيادة الساحرة والملهمة مقارنة بالألمان، كما وجد تشابه بينهم في الأنماط القيادية بينما كان الاختلاف في القيم المرتبطة بالعمل .

أجرى (Hofstede, ١٩٩٨) دراسة حول "**تحليل مفهوم الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية**". وهدفت الدراسة للتعرف إلى أي مدى يشير التصنيف بين الاتجاهات والقيم والثقافة التنظيمية إلى التمييز الموجود في ذهن المفحوصين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود سبعة متغيرات لها ارتباطات دالة إحصائيا مع مكونات الثقافة التنظيمية وهي مناخ الاتصالات، الاتجاهات نحو محتوى العمل، القيم إزاء بيئة العمل، الاتجاهات نحو الرئيس المباشر، الاتجاهات نحو ضغوط العمل والقيم حول محتوى العمل، كما أظهرت الدراسة وجود القليل من الشك حول كون الثقافة التنظيمية تؤثر في الأداء وأن مجالي الاتصالات والتعاون هما المجالان اللذان يمكن أن يؤثر العمل الإداري من خلالهما سلباً أو إيجابا في الثقافة التنظيمية واتجاهات العاملين.

٢-٣-٢-٢ الدراسات الأجنبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة :

استعرضت دراسة (Marker, ٢٠٠٥) بعنوان "**تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بولندا**" النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكشفت الدراسة أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها وخصوصا تطبيق نموذج الإيزو (ISO ٩٠٠١) ، وأن لجائزة بولندا للجودة الدور الايجابي في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Kerr, ٢٠٠٣) بعنوان "**العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية** "، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفعالية في المنظمات الخدمية، وكشفت النتائج عن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا، فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما أهم متطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي رضا العميل.

كما قام (Yeh, ٢٠٠٠) بدراسة بعنوان"**العمل والمحددات الوظيفية لممارسة العاملين لإدارة الجودة الشاملة في القطاع العام بأمريكا"**، حيث هدفت الدراسة للتحقق من العوامل المؤثرة على العمل والعناصر التنظيمية المرتبطة بمزاولة العاملين لإدارة الجودة الشاملة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أهم ثلاث عناصر تؤثر وبقوة على مزاولة الأفراد في القطاع العام التي تطبق إدارة الجودة الشاملة: وهي المركزية، والإثراء الوظيفي، والتأثير الفردي، وقامت هذه الدراسة على تضييق الفجوة بين العلوم التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Bomman and Steel, ١٩٩٨) بعنوان **"فرق العمل لتحسين الجودة في دائرة النقل الأمريكية في ولاية فلوريدا"**، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم جهود تحسين الجودة التي بدأت الدائرة بتطبيقها عام ١٩٨٦م، وتحليل الأهداف الأساسية لعملية التحسين والتي تتمثل في بناء الفرق وزيادة الكفاءة. وأظهرت النتائج أن قدرة الدائرة على تطبيق فرق الجودة بنجاح أسهم في تحسين الاتصالات في الدائرة، كما تحقق الوعي لدى العاملين بهذا المفهوم وتحسنت الكفاءة في الدائرة.

٢-٣-٢-٣الدراسات الأجنبية التي جمعت كلاً من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

دراسة قام بها (Ngowi, ٢٠٠٨) بعنوان **"أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية ببتسوانا"**، حيث هدفت الدراسة إلى تحري درجة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الشركات الصناعية ببتسوانا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تمت الدراسة على ١٠٠ شركة، وأوضحت أن كثيرا من الشركات في بتسوانا لم تتميز بثقافة واضحة وإنما تسود فيها ثقافات متعددة سوف تتمازج في المستقبل القريب لتحديد هوية ورسالة كل منظمة. وأشارت النتائج بأن تغيير ثقافة المنظمة ليس بالمهمة السهلة، وبينت الدراسة أيضا أن كل منظمة يجب أن تطور أساليبها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بإبراز الثقافة الوطنية والقيم المشتركة في البلاد في سبيل التحسين المستمر، والاهتمام بدور العملاء المحليون.

كما قام (Brevei and Milan, ٢٠٠٤) بدراسة عنوانها **"نظام الجودة الشاملة كمنتج للثقافة التنظيمية التعاونية"**، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التغيير الحالي في البيئة العالمية، والسعي إلى التوكيد على جودة المنتج والذي يهدف تحديدا إلى توجيه الأنظار إلى الدور الجديد للثقافة التنظيمية في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. وقد شملت هذه الدراسة ثلاث شركات كبرى في جمهورية سلوفينيا، وأظهرت الدراسة أن شركة واحدة من هذه الشركات فقط

التي يمكن أن ينجح فيها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهي الشركة التي يتم فيها تمكين العاملين تمكينا فعليا، بالإضافة إلى تفعيل دور الثقافة التنظيمية الموجهة لأفراد، وماعدا ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة سوف تحضا بالفشل. وعليه يجب تطوير مكونات الثقافة التنظيمية لتكون معالم الثقافة التنظيمية المرنة قادرة على التأقلم مع التغيير العالمي السريع، وأن تكون ثقافة قادرة أيضا على استيعاب الأساليب الإدارية الحديثة في القطاع العام والخاص بشكل سواء.

وحاولت دراسة (Pun, ٢٠٠١) بعنوان "**أثر الثقافة على الجودة الشاملة في المشروعات الصينية**" إبراز العلاقة بين الثقافة والجودة الشاملة في عدد من المشروعات في الصين، اعتمدت الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة مثل :القرب من المستهلك، الاتصالات، التحسين والتطوير المستمر، منتج خالي من العيوب، التدريب، واعتمدت الدراسة مؤشرات أداء كمتغير تابع مثل الإنتاجية، استخدم (Pun) في هذه الدراسة فرضيتين الأولى تقول أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الثقافة الصينية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والفرضية الثانية تقول أنه لا توجد علاقة مباشرة بين تكامل الجودة الشاملة/الموظفين وبين مقاييس الأداء، وبعد اختبارها تبين وجود علاقة قوية بين ثقافة المنظمة والأداء وكذلك بين تكامل الجود ة /الموظفين وبين أداء المنظمة.

٢-٣-٣ التعقيب على الدراسات السابقة :

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من ١٩٩٨م إلى ٢٠٠٩م في بيئات مختلفة، بعضها عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها اجري في قطاعات عامة، والبعض في قطاعات خاصة.

انقسمت هذه الدراسات إلى (١١ دراسة) اختصت بدراسة الثقافة التنظيمية و (١١ دراسة) حول إدارة الجودة الشاملة، و (٦ دراسات) جمعت بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبانة لقياس الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة. كما تنوعت الأساليب المنهجية مابين المنهج الوصفي، والمسح الاجتماعي، كما أن بعض الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية يلاحظ أن القيم التي تطرقت وتعرضت لها هي القيم التي يراها فرانسيس وودكوك (١٩٩٥)، وهي نفسها التي تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى سيادتها في الشركة العمومية الجزائرية للبترول، وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراستها للقيم المكونة للثقافة التنظيمية.

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الدوسري،٢٠٠٧)، في أن الدراسة الحالية طبقت على شركة نفطية بينما دراسة الدوسري طبقت على القطاع الأمني. كما تختلف مع دراسة (أحمد عوض، ٢٠٠٣) التي طبقت على القطاع الصناعي السوداني.

تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (الدوسري،٢٠٠٧)، (عوض، ٢٠٠٣)، (الرخيمي، ٢٠٠٠)، (Ngowi, ٢٠٠٨)، (Brevei and Milan, ٢٠٠٤)، (Pun, ٢٠٠١)، في أن الدراسة الحالية تطبق في بيئة جزائرية تختلف تركيبتها الثقافية عن باقي الدراسات التي طبقت في دولة البحرين، المملكة الأردنية الهاشمية، المملكة العربية السعودية، السودان، بتسوانا، سلوفينيا، والصين.

تلتقي هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وتقسيماتها وأنواعها بشكل عام. إلا أنها تلتقي بشكل خاص مع دراسة (عوض، ٢٠٠٣) بعنوان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية السودانية.

يبرز الاختلاف مع دراسة (Ngowi, ٢٠٠٨) و (Pun, ٢٠٠١)حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك في حدود الدراسة (الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمنية، والبشرية) وعلى ضوء ذلك اختلفت النتائج ولكنها تلتقي معها في كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

٢ - ٤ الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"

عندما انتزعت الجزائر استقلالها السياسي أدركت أن استقلالها الاقتصادي كان مكبلا بقيودٍ ثقيلة ورثتها من عهد الاستعمار. ولم يكن من الممكن قبول هذا الوضع؛ ولذا فإن السلطات الجزائرية قد وضعت إستراتيجية عامة تقوم أساسًا على تخليص الاقتصاد الوطني من كافة أشكال التبعية وتأمين الاستقلال الاقتصادي الحقيقي، والسيطرة الفعلية على مجموع نشاطات القطاعات الرئيسية للاقتصاد الوطني والسيادة الكاملة في جميع ميادين الحياة الاقتصادية، وكان أحد الأركان الرئيسية لهذه الإستراتيجية يتمثّل في استرجاع السيطرة الحقيقية على كافة الثروات الطبيعية الوطنية، وكانت الخطوة الأولى الأساسية هي إنشاء شركة وطنية للبترول.

في تاريخ ٣١ ديسمبر ١٩٦٣م أسست الشركة العمومية الجزائرية للبترول المعروفة بتسمية سوناطراك (SONATRACH)، وكان دورها آنذاك التكفل بنقل وتسويق المحروقات. ولكن بتطور الظرف سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور، حيث تم توسيع نشاط الشركة ابتدءا من ١٩٦٦م.(للمعرفة أكثر عن الشركة العمومية الجزائرية للبترول، أنظر الملحق رقم ٠٣).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد

١,٣ منهج الدراسة.

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة.

٣,٣ خصائص عينة الدراسة.

٤,٣ أداة الدراسة.

٥,٣ صدق أداة الدراسة.

٦,٣ ثبات أداة الدراسة.

٧,٣ أساليب المعالجة الإحصائية.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة واجراءتها، بدءا بأفراد عينة الدراسة وخصائصها، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وانتهاءا بالأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

٣-١ منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول من خلال الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية كما يدركها العاملون في الشركة العمومية الجزائرية للبترول والعوامل التي تسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيرا كميا وكيفيا (عبيدات، ٢٠٠١: ٨٧)، ولا يقف المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة، وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة، من اجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

٣-٢ مجتمع وعينة الدراسة:

بناءاً على أهداف الدراسة، فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع العاملين بالشركة العمومية الجزائرية للبترول والبالغ عددهم ٣٨٠١٢ موظفا وفقا لإحصائيات إدارة شؤون الموظفين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول، والجدول رقم (٠١) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

جدول رقم (٠١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	٦٢٢٦	%١٦،٣٨
الإدارة الوسطى	١٧٥٧٠	%٤٦،٢٢
الإدارة الدنيا	١٤٢١٦	%٣٧،٤
المجموع	٣٨٠١٢	%١٠٠

ونظرا لأن طبيعة مجتمع الدراسة تتسم بعدم التجانس لاختلاف طبيعة الوظيفة، فقد قام الباحث بسحب العينة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المتناسبة بحيث بلغت (٣٨١) مفردة وذلك وفقا لجدول (Sekaran, ٢٠٠٧:٢٩٤). وتم توزيعها على الطبقات المختلفة بنفس وزنها النسبي في المجتمع كما يظهره الجدول رقم (٠٢).

جدول رقم (٠٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	**٦٢**	**%١٦،٣٨**
الإدارة الوسطى	**١٧٦**	**%٤٦،٢٢**
الإدارة الدنيا	**١٤٣**	**%٣٧،٤**
المجموع	**٣٨١**	**%١٠٠**

تم توزيع الاستبانات على العاملين بالشركة العمومية الجزائرية للبترول والمقدرة بـــ(٣٨١)استبانة وتم استرجاعها من قبل الباحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (٣١٣) استبانة من بينها(٢٥) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٨٨) استبانة أي (%٧٥,٥٩) من الاستبانات الموزعة على مفردات عينة الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (٠٣):

جدول رقم (٠٣)

توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	**٣٨١**	**٣١٣**	**٦٨**	**٢٥**	**٢٨٨**
النسبة	**%١٠٠**	**%٨٢,١٥**	**%١٧,٨٤**	**%٦,٥٦**	**%٧٥,٥٩**

٣-٣ خصائص عينة الدراسة:

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص يمكن توضحيها فيما يلي:

أ- نوع الجنس:

بين الجدول رقم (٠٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

جدول رقم (٠٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	٢٥٣	%٨٧،٨٥
أنثى	٣٥	%١٢،١٥
المجموع	٢٨٨	%١٠٠

يشير الجدول رقم (٠٤) بأن فئة الذكور في المقام الأول بنسبة (%٨٧،٨٥) وهي مرتفعة نسبيا، ثم تليها فئة الإناث بنسبة (%١٢،١٥) .

تدل النتيجة السابقة على أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ويرجع هذا إلى طبيعة عمل الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"، التي تعتمد على العمل الميداني من حفر وتنقيب.

ب- العمر:

يبين الجدول رقم (٠٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

جدول رقم (٠٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٢٠ سنة	٤	%١،٢٨
من ٢١ سنة إلى ٣٠ سنة	٢٧	%٩،٣
من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة	٨٥	%٢٩،٥٤
من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة	١٠٨	%٣٧،٤٦
من ٥١ سنة فأكثر	٦٤	%٢٢،٤٢
المجموع	٢٨٨	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٠٥) أن اغلب العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول من الفئة العمرية من ٤١ سنة إلى ٥٠ سنة بنسبة(٣٧،٤٦%) ثم تليها الفئة العمرية من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة بنسبة (٢٩،٥٤%) بينما بلغت نسبة العاملين الذين فئتهم من ٥١ سنة فأكثر (٢٢،٤٢%)، بينما الفئة العمرية من ٢١ سنة إلى ٣٠ سنة كانت نسبتها(٩،٣%)، وأخيرا الفئة العمرية من ٢٠ سنة فأقل فكانت نسبتها (١،٢٨%).

تدل النتائج السابقة على التنوع في متوسط أعمار أفراد عينة الدراسة، مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبيا، مما يعكس توفر عامل الخبرة، هذا ما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على أراء المستويات العمرية المختلفة بما تحكمه من خبرات متراكمة نحو تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" .

ج- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (٠٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (٠٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من ١٠ سنوات	٣٨	%١٢،٩٥
من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٥٤	%١٨،٨٦
من ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة	٧٤	%٢٥،٧٤
من ٢١ سنة فأكثر	١٢٢	%٤٢،٤٥
المجموع	٢٨٨	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٠٦) أن النسبة (٤٢،٤٥%) من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول ذوي خبرة أكثر من ٢١ سنة، بينما الذين خبرتهم من ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة بلغت نسبتهم (٢٥،٧٤%)، ثم يليها ذوي سنوات الخبرة من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة بنسبة (١٨،٨٦%). أما ذوي سنوات الخبرة الأقل من ١٠ سنوات فبلغت نسبتهم(١٢،٩٥%).

تدل نتائج الجدول رقم (٠٦)على تنوع خبرات أفراد عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين أراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة اتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في أراء الأفراد. لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

د - المؤهل العلمي:

يبين الجدول رقم (٠٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٠٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دون الثانوية العامة	٩٦	%٣٣،٤٥
ثانوية عامة	٦٩	%٢٤،٠١
بكالوريس	٥٠	%١٧،٢٨
ماجستير	٣٣	%١١،٤٣
دكتوراه	٤٠	%١٣،٨٣
المجموع	٢٨٨	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٠٧) أن العاملين دون مستوى الثانوية العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية للبترول بلغت نسبتهم (٣٣،٤٥%)، في حين العاملين ذوي مستوى الثانوية العامة بلغت نسبتهم ٢٤،٠١%، أما المتحصلين على البكالوريوس بلغت نسبتهم (١٧،٢٨%)، أما العاملين المتحصلين على درجة الماجستير نسبتهم (١١،٤٣%)، أما العاملين المتحصلين على درجة دكتوراه بلغت نسبتهم (١٣،٨٣%).

تدل هذه النتائج على تنوع المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن تحديدهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة سيتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، أي أنه لن يكون تقييما عشوائيا، نظرا لتأثير المؤهل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، لأن العلم يكسب أفراد عينة الدراسة قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

هـ- المستوى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (٠٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

من الجدول رقم(٠٢) يتبين أن نسبة الإدارة الوسطى احتلت المرتبة الأولى بنسبة (٤٦،٢٢%)، فيما احتلت الإدارة الدنيا المرتبة الثانية بنسبة (٣٧،٤%)، أما الموظفين الذين ينتمون للإدارة العليا فبلغت نسبتهم (١٦،٣٨%).

تدل نتائج الجدول على تنوع في المستويات الوظيفية بين أفراد عينة الدراسة، مما يعني تحديد أراء غالبية المستويات الوظيفية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، فضلا عن دراسة تأثير المستويات الوظيفية وما تحمله من خبرات على أراء أفراد عينة الدراسة نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك".

٣-٤ أداة الدراسة:

طبق الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين، المقياس الأول لقياس الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول والمقياس الثاني لقياس إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث بعد إجراء بعض التعديلات استبانة القيم التنظيمية التي أعدها (ديف فرنسيس) وزميله (مايك وودكوك) عام ١٩٧١م، بحيث تقيس هذه الاستبانة أثنتى عشر قيمة تنظيمية موزعة على أربعة أبعاد هي أسلوب الإدارة، وإدارة المهمة، وإدارة العلاقات، وإدارة البيئة، كما استخدم الباحث استبانة إدارة الجودة الشاملة التي طورها بعد الإطلاع على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وقد تكونت الاستبانة النهائية من ثلاث أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول (معلومات أولية): تتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وعددها ٥ وهي الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي.
- الجزء الثاني (محور الثقافة التنظيمية):وتضمن مقياس قيم الثقافة التنظيمية وعددها اثنتي عشر قيمة موزعة على أربعة أبعاد تقيسها (٤٥) عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي والجدول التالي يوزع العبارات مقياس القيم التنظيمية في صورته النهائية:

جدول رقم (٠٨)

العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية

البعد	القيمة	رقم العبارة
أسلوب الإدارة	القوة	٠١-٠٢-٠٣-٠٤
	الصفوة	٠٥-٠٦-٠٧-٠٨
	المكافأة	٠٩-١٠-١١-١٢
إدارة المهمة	الفعالية	١٣-١٤-١٥-١٦
	الكفاءة	١٧-١٨-١٩
	الاقتصاد	٢٠-٢١-٢٢-٢٣
إدارة العلاقات	العدالة	٢٤-٢٥-٢٦-٢٧
	فرق العمل	٢٨-٢٩-٣٠-٣١
	القانون و النظام	٣٢-٣٣-٣٤-٣٥
إدارة البيئة	الدفاع	٣٦-٣٧-٣٨-٣٩
	التنافس	٤٠-٤١-٤٢
	استغلال الفرص	٤٣-٤٤-٤٥

- الجزء الثالث (محور إدارة الجودة الشاملة): تضمن مقياس إدارة الجودة الشاملة موزعة على ستة أبعاد تقيسها (٢٠) عبارة وقف مقياس ليكارت الخماسي والجدول التالي يبين توزيع مقياس إدارة الجودة الشاملة في صورته النهائية.

جدول رقم (٠٩)

العبارات التي تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة

البعد	العبارة
دور الإدارة	٠١-٠٢-٠٣-١٦
مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	٠٤-٠٥-١١-١٧
بناء فرق العمل	٠٧-٠٨-١٥
التدريب المستمر	٠٩-١٣
التحسين المستمر للعمليات	٠٦-١٠-١٢-١٤
التركيز على العميل	١٨-١٩-٢٠

٣-٥ صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة بلغ عددهم (٧)، وذلك للتأكد من صدقها الظاهري والملحق رقم (١) يوضح أسماء المحكمين.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أتفق عليها المحكمون مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحا وملائمة لقياس ما وضعت لأجله.

٣-٦ ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من ثبات الأداة بطريقة ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الموضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

معاملات الثبات لمحور الثقافة التنظيمية

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	أسلوب الإدارة	١٢	٠,٨٤٤
	إدارة المهمة	١١	٠,٩٠٩
	إدارة العلاقات	١٢	٠,٩٣٨
	إدارة البيئة	١٠	٠,٦٨٢
	الثقافة التنظيمية لجميع أبعادها	٤٥	٠,٩٦٢

جدول رقم (١١)

معاملات الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	دور الإدارة	٠٤	٠,٨٦١
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	٠٤	٠,٧٠١
	بناء فرق العمل	٠٣	٠,٦٧٨
	التدريب المستمر	٠٢	٠,٨٨٧
	التحسين المستمر للعمليات	٠٤	٠,٦٦٣
	التركيز على العميل	٠٣	٠,٩٣٢
	إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها	٢٠	٠,٩٤٤
محوري الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة		٦٥	٠,٩٧٥

ويتضح من الجدولين رقم (١٠) ورقم (١١) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach’s Alpha) لمحور الثقافة التنظيمية كما يدركها العاملون في الشركة العمومية الجزائرية للبترول هي(٠,٩٦٢)، وقيمة الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة كما يدركها العاملون في الشركة العمومية الجزائرية للبترول هي (٠,٩٤٤). أما قيمة ثبات الاستبانة بمحوريها مع بعض فقد قدر ب(٠,٩٧٥)، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي وثبات الأداة، أصبحت الأداة في صورتها النهائية كما يوضحها الملحق رقم (٠٢) .

٣-٧ أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبانة.

٢- معامل ارتباط بيرسون(Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة.

٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach’s Alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

٥- معامل الانحدار البسيط (Simple Regression) وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكل على حدة في المتغير التابع.

٦- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (ف) للفرق بين أكثر من متوسطين.

٧- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

كما أستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي التالي في محوري دراسته:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:

إيجاد طول المدى = ٥-١= ٤ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات ٤/٥ = ٠,٨ وبعد ذلك يضاف (٠,٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:

[١,٠٠ ، ١,٨٠] غير موافق بشدة (منخفض جدا) .

[١,٨١ ، ٢,٦٠] غير موافق (منخفض).

[٢,٦١ ، ٣,٤٠] محايد (متوسط).

[٣,٤١ ، ٤,٢٠] موافق (مرتفع).

[٤,٢١ ، ٥,٠٠] موافق بشدة (مرتفع جدا).

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

١,٤ تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة.

٢,٤ اختبار فرضيات الدراسة.

تمهيد:

تحقيقا لأهداف الدراسة في معرفة القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"، وكشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، وقياس مدى تأثر هذه العلاقة باختلاف سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي .

يشمل هذا الفصل على عرض إحصائي لنتائج الدراسة الميدانية، مع تحليل النتائج، وقد قام الباحث بعرض وتحليل إجابة كل سؤال من أسئلة الدراسة على حدى.

٤-١ تحليل البيانات ومناقشة أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الثقافة التنظيمية، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لمحور الثقافة التنظيمية وهي: أسلوب الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات وإدارة البيئة.

١. **بعد أسلوب الإدارة:**

يبين الجدول رقم(١٢) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم(١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب الإدارة

العنصر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
٠١	تحضى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين	٣,٩٤	٠,٨١	مرتفع
٠٢	تصرفات الإدارة تبين أنها في موقع المسؤولية	٣,٦٨	٠,٨١	مرتفع
٠٣	شغل مناصب الإدارة وفقا لمبدأ الجدارة وليس للأقدمية	٣,٢٦	١,٠٢	متوسط
٠٤	هناك تكافؤ في السلطة والمسؤولية لدى أعضاء الإدارة	٣,٧١	٠,٧٣	مرتفع
القوة	المتوسط العام لقيمة القوة	٣,٦٤	٠,٨٤	مرتفع
٠٥	تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية	٣,٨٦	٠,٥٨	مرتفع
٠٦	تستثمر الشركة الطاقات والقدرات لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٧١	٠,٥٢	مرتفع

٠٧	**تحرص الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها**	**٤,٠٨**	**٠,٤٩**	**مرتفع**
٠٨	**تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين**	**٣,٩٠**	**٠,٦١**	**مرتفع**
الصفوة	**المتوسط العام لقيمة الصفوة**	**٣,٨٨**	**٠,٥٥**	**مرتفع**
٠٩	**تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص**	**٣,٨٣**	**٠,٦٤**	**مرتفع**
١٠	**تقييم أداء المديرين على أساس الأداء وليس على أساس المحسوبية**	**٢,٩٣**	**١,٢٥**	**متوسط**
١١	**تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين في كل تخصص**	**٣,٦٨**	**٠,٤٧**	**مرتفع**
١٢	**تحرص الإدارة على تقييم الأداء بصورة مستمرة و منتظمة**	**٣,٤٢**	**٠,٧٤**	**مرتفع**
المكافأة	**المتوسط العام لقيمة المكافأة**	**٣,٤٦**	**٠,٧٧**	**مرتفع**
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد أسلوب الإدارة	**٣,٦٦**	**٠,٧٢**	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن بعد أسلوب الإدارة سائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" بمتوسط حسابي (٣,٦٦)، ممثلا في القيم التنظيمية التالية: قيمة الصفوة بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، ثم تليها قيمة القوة بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وبعدها قيمة المكافأة بمتوسط حسابي (٣,٤٦).

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات قيمة الصفوة أهمية، هي عبارة "تحرص الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٤٩)، ثم عبارة "تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٦١)، ثم عبارة "تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري(٠,٥٨)، ثم عبارة "تستثمر الشركة الطاقات والقدرات لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري(٠,٥٢).

وأن أكثر عبارات قيمة القوة أهمية هي عبارة "تحضى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري(٠,٨١)، ثم تليها عبارة "هناك تكافؤ في السلطة والمسؤولية لدى أعضاء الإدارة" بمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري(٠,٧٣)، ثم عبارة "تصرفات الإدارة تبين أنها في موقع المسؤولية" بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٨١)، وتليها عبارة "شغل مناصب الإدارة وفقا لمبدأ الجدارة وليس للأقدمية" بمتوسط حسابي (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,٠٢).

كما تبين أن أكثر عبارات قيمة المكافأة أهمية هي عبارة "تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٤)، ثم تليها عبارة "تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية للعاملين المتميزين في كل تخصص" بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٤٧)، ثم عبارة "تحرص الإدارة على تقييم الأداء بصورة مستمرة ومنتظمة" بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وتليها أخيرا عبارة "تقييم أداء المديرين على أساس الأداء و ليس على أساس المحسوبية" بمتوسط حسابي(٢,٩٣) وانحراف معياري (١,٢٥).

٢. **بعد إدارة المهمة:**

يبين الجدول رقم(١٣) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم(١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة المهمة

العنصر	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
١٣	**يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد**	٣,٨٣	٠,٦٥	**مرتفع**
١٤	**يتدرب أعضاء الإدارة العليا تدريبا جيدا لزيادة فعالية اتخاذ القرارات**	٣,٨٣	٠,٦٤	**مرتفع**
١٥	**هناك نجاح للقرارات الإستراتيجية المتخذة في السنوات القليلة الماضية**	٣,٨٩	٠,٦٠	**مرتفع**
١٦	**للإدارة تخطيط مستقبلي فعال**	٣,٥٠	٠,٧٢	**مرتفع**
الفعالية	**المتوسط العام لقيمة الفعالية**	٣,٧٦	٠,٦٥	**مرتفع**
١٧	**تحرص الشركة على إيجاد أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع**	٣,٣٠	٠,٤٦	**متوسط**
١٨	**هناك تحسن مستمر في الأداء**	٣,٣٣	٠,٤٧	**متوسط**
١٩	**تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء**	٣,٩٢	٠,٥٨	**مرتفع**
الكفاءة	**المتوسط العام لقيمة الكفاءة**	٣,٥١	٠,٥٠	**مرتفع**
٢٠	**أفتخر بالانتماء للشركة**	٤,١٠	٠,٦١	**مرتفع**
٢١	**تشكل السلوكيات الاقتصادية للإدارة مثلا عدم التبذير نموذجا للعاملين**	٣,٣١	٠,٤٩	**متوسط**

٢٢	**يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها**	٣,٣٩	٠٤٩	**متوسط**
٢٣	**يحرص العاملون في الشركة لاستخدام كل الموارد المتاحة بحكمة**	٣,٣٥	٠,٤٨	**متوسط**
الاقتصاد	**المتوسط العام لقيمة الاقتصاد**	٣,٥٣	٠٤٩	**مرتفع**
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد إدارة المهمة	٣,٦٠	٠,٤٨	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن بعد إدارة المهمة سائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، ممثل في القيم التنظيمية التالية: قيمة الفعالية بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، ثم تليها قيمة الاقتصاد بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، وبعدها قيمة الكفاءة بمتوسط حسابي (٣,٥١).

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات قيمة الفعالية أهمية هي عبارة "هناك نجاح للقرارات الإستراتيجية المتخذة في السنوات القليلة الماضية" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٦٠)، ثم عبارة "يتدرب أعضاء الإدارة العليا تدريبا جيدا لزيادة فعالية اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري(٠,٦٤)، ثم عبارة "يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، ثم تليها عبارة "للإدارة تخطيط مستقبلي فعال" بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٢).

وأن أكثر عبارات قيمة الاقتصاد أهمية هي عبارة "أفتخر بالانتماء للشركة" بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري(٠,٦١)، ثم تليها عبارة "يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها" بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري(٠,٤٩)، ثم عبارة "يحرص العاملون في الشركة لاستخدام كل الموارد المتاحة بحكمة" بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٤٨)، وتليها عبارة "تشكل السلوكيات الاقتصادية للإدارة مثلا عدم التبذير نموذجا للعاملين" بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٤٩).

كما تبين أن أكثر عبارات قيمة الكفاءة أهمية هي "عبارة تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (٠,٥٨)، ثم تليها عبارة "هناك تحسن مستمر في الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٧)، ثم عبارة "تحرص الشركة على إيجاد أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع" بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٤٦).

٣. بعد إدارة العلاقات:

يبين الجدول رقم(١٤) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم(١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة العلاقات

العنصر	العبـــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
٢٤	تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية في الالتحاق بالبرامج التدريبية	٣,٠٠	٠,٦٢	متوسط
٢٥	وجود نظام عادل للترقيات	٢,٨٠	٠,٧٤	متوسط
٢٦	هناك تعامل من طرف الإدارة للعاملين بالشركة من دون تفرقة وتمييز	٣,٨٠	٠,٨٨	مرتفع
٢٧	يشارك أعضاء الإدارة العاملين في حل مشاكلهم	٣,٧٣	٠,٧٣	مرتفع
العدالة	المتوسط العام لقيمة العدالة	٣,٣٣	٠,٧٤	متوسط
٢٨	هناك ولاء لكل فريق عمل مع لإدارة التابع لها	٣,٨٣	٠,٦٩	مرتفع
٢٩	لدى أعضاء فريق العمل أهداف مشتركة وواضحة	٤,١٦	٠,٥٩	مرتفع
٣٠	تتبادل فرق العمل الأفكار والآراء بغية رفع مستوى الأداء	٣,٩٤	٠,٧٨	مرتفع
٣١	يخضع العاملون أهدافهم و مصالحهم لأهداف فريق العمل ومصالحه	٣,٩٤	٠,٨٢	مرتفع
فرق العمل	المتوسط العام لقيمة فرق العمل	٣,٩٦	٠,٧٢	مرتفع
٣٢	تتبنى الإدارة قواعد و إجراءات عادلة	٣,٦١	٠,٧١	مرتفع
٣٣	تحرص الإدارة على إلمام العاملين بالقواعد الإدارية لتسهيل انجاز العمل	٣,٧٧	٠,٨٨	مرتفع
٣٤	يحصل العاملون على المعلومات الكافية لفهم القواعد والإجراءات	٣,٥٦	٠,٥٠	مرتفع
٣٥	تحرص الإدارة على تطوير القواعد والإجراءات مع المستجدات الحديثة	٤,١٦	٠,٦٤	مرتفع
القانون والنظام	المتوسط العام لقيمة القانون والنظام	٣,٧٧	٠,٦٨	مرتفع
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد إدارة العلاقات	٣,٦٨	٠,٧١	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن بعد إدارة العلاقات سائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، ممثلا في القيم التنظيمية التالية: قيمة فرق العمل بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، ثم تليها قيمة القانون والنظام بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وبعدها قيمة العدالة بمتوسط حسابي (٣,٣٣).

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات قيمة فرق العمل أهمية هي عبارة "لدى أعضاء فريق العمل أهداف مشتركة وواضحة" بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٥٩)، ثم تليها عبارة "تتبادل فرق العمل الأفكار والآراء بغية رفع مستوى الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري(٠,٧٨)، ثم عبارة "يخضع العاملون أهدافهم ومصالحهم لأهداف فريق العمل" ومصالحه بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٨٢)، ثم تليها عبارة "هناك ولاء لكل فريق عمل مع لإدارة التابع لها" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٦٩).

وأن أكثر عبارات قيمة القانون والنظام أهمية هي عبارة "تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة" بمتوسط حسابي (٤,١٦) وانحراف معياري(٠,٦٤)، ثم تليها عبارة "تحرص الإدارة على إلمام العاملين بالقواعد الإدارية لتسهيل انجاز العمل" بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري(٠,٨٨)، ثم عبارة "تتبنى الإدارة قواعد وإجراءات عادلة" بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٧١)، وأخيرا عبارة "يحصل العاملون على المعلومات الكافية لفهم القواعد والإجراءات" بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٥٠).

كما تبين أن أكثر عبارات قيمة العدالة أهمية هي عبارة "هناك تعامل من طرف الإدارة للعاملين بالشركة من دون تفرقة وتمييز" بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٨)، ثم تليها عبارة "يشارك أعضاء الإدارة العاملين في حل مشاكلهم" بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٧٣)، ثم تليها عبارة "تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية في الالتحاق بالبرامج التدريبية" بمتوسط حسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وتليها عبارة "وجود نظام عادل للترقيات" بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٤).

٤. بعد إدارة البيئة:

يبين الجدول رقم(١٥) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد:

جدول رقم(١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة البيئة

العنصر	العبـــــــــــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
٣٦	تقوم الشركة بالدفاع عن مصالحها	٤,١٣	٠,٥٨	مرتفع
٣٧	يتم التسامح مع الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين	١,٨٣	٠,٥٩	منخفض
٣٨	تقبل الإدارة والعاملون الانتقادات من طرف الآخرين	٢,٨٥	١,٣٨	متوسط
٣٩	تفرض الإدارة عقوبات على عدم الانضباط	٤,٠٥	٠,٦٠	مرتفع
الدفاع	المتوسط العام لقيمة الدفاع	٣,٢١	٠,٧٨	متوسط
٤٠	تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين لرفع الأداء	٣,٩٤	٠,٦٠	مرتفع
٤١	تستقطب الشركة الخبرات لزيادة التنافسية	٣,٦٦	٠,٧٠	مرتفع
٤٢	هناك قياس للتنافسية بين الإدارات بشكل دوري ومستمر	٣,٤٦	٠,٥٠	مرتفع
التنافس	المتوسط العام لقيمة التنافس	٣,٦٨	٠,٦٠	مرتفع
٤٣	تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار	٣,٤٤	٠,٧٩	مرتفع
٤٤	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء	٣,٤٢	٠,٤٩	مرتفع
٤٥	هناك فعالية وسرعة لاستغلال الفرص وتحقيق أهداف الشركة	٣,٦٠	٠,٦٧	مرتفع
استغلال الفرص	المتوسط العام لقيمة استغلال الفرص	٣,٤٨	٠,٦٥	مرتفع
	المتوسط العام لجميع عبارات بعد إدارة البيئة	٣,٤٥	٠,٦٧	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن بعد إدارة البيئة سائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، ممثل في القيم التنظيمية التالية: قيمة التنافس بمتوسط حسابي (٣,٦٨)، ثم تليها قيمة استغلال الفرص بمتوسط حسابي (٣,٤٨)، وبعدها قيمة الدفاع بمتوسط حسابي (٣,٢١).

كما يتضح من الجدول أن أكثر عبارات قيمة التنافس أهمية هي عبارة "تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين لرفع الأداء" بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٦٠)، ثم

تليها عبارة "تستقطب الشركة الخبرات لزيادة التنافسية" بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري(٠,٧٠)، ثم عبارة "هناك قياس للتنافسية بين الإدارات بشكل دوري ومستمر" بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٥٠).

وأن أكثر عبارات قيمة استغلال الفرص أهمية هي عبارة "هناك فعالية وسرعة لاستغلال الفرص وتحقيق أهداف الشركة" بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري(٠,٦٧)، ثم تليها عبارة "تشجع الإدارة على الإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري(٠,٧٩)، ثم تليها عبارة تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٤٩).

كما تبين أن أكثر عبارات قيمة الدفاع أهمية هي عبارة "تقوم الشركة بالدفاع عن مصالحها" بمتوسط حسابي (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٥٨)، ثم تليها عبارة "تفرض الإدارة عقوبات على عدم الانضباط" بمتوسط حسابي (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٦٠)، ثم تليها عبارة "تقبل الإدارة والعاملون الانتقادات من طرف الآخرين" بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,٣٨)، وتليها أخيرا عبارة "يتم التسامح مع الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين" بمتوسط حسابي (١,٨٣) وانحراف معياري (٠,٥٩).

وبناءا على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الثقافة التنظيمية سائدة في لشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" وفق الترتيب الآتي:

أولا: **بعد إدارة العلاقات** بمتوسط حسابي (٣,٦٨) .

ثانيا: **بعد أسلوب الإدارة** بمتوسط حسابي (٣,٦٦).

ثالثا: **بعد إدارة المهمة** بمتوسط حسابي (٣,٦٠).

رابعا: **بعد إدارة البيئة** بمتوسط حسابي (٣,٤٥).

كذلك فإن ترتيب القيم التنظيمية المشكلة لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في لشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" وفق الترتيب الآتي:

١- قيمة فرق العمل بمتوسط حسابي (٣,٩٦).

٢- قيمة الصفوة بمتوسط حسابي (٣,٨٨).

٣- قيمة القانون والنظام بمتوسط حسابي (٣,٧٧).

٤- قيمة الفعالية بمتوسط حسابي (٣,٧٦).

٥- قيمة التنافس بمتوسط حسابي (٣,٦٨).

٦- قيمة القوة بمتوسط حسابي (٣,٦٤).

٧- قيمة الاقتصاد بمتوسط حسابي (٣,٥٣).

٨- قيمة الكفاءة بمتوسط حسابي (٣,٥١).

٩- قيمة استغلال الفرص بمتوسط حسابي (٣,٤٨).

١٠- قيمة المكافأة بمتوسط حسابي (٣,٤٦).

١١- قيمة العدالة بمتوسط حسابي (٣,٣٣).

١٢- قيمة الدفاع بمتوسط حسابي (٣,٢٠).

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية لجميع أبعادها وعبارتها بشكل عام فكان (٣,٥٩). أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول"سوناطراك" مرتفع نسبيا ولكن بدرجات متفاوتة حسب الأبعاد المكونة لها وفقا لعناصر كل بعد من هذه الأبعاد.

٤-٢ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها :

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le$ ٠,٠٥) بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (١٦)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الجودة الشاملة .

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	٤٥,٩٣١	٤	١١,٤٨٣	٢٨٩,٦٢٧	٢,٤٠٣	٠,٠٠٠	٠,٨٠٤	٠,٨٩٦
الخطأ	١١,٢٢٠	٢٨٣	٠,٠٤٠					
المجموع	٥٧,١٥١	٢٨٧						

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل التباين كما يبينها الجدول رقم (١٦)، حيث أن قيمة (F)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٤٠٣) عند درجات حرية (٤ و ٢٨٣) ومستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٩٦)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى

دلالـــة (f) البالـــــغ (٠,٠٠٠) حيث أنه أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R^2=٠,٨٠٤) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) تفسر ما مقداره ٨٠,٤% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) .

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H.): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين أسلوب الإدارة السائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يبين الجدول رقم (١٧) أن قيمة (T)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٧٦)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالـــة (T) البالـــــغ (٠,٠٠٠) حيث أنه أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=٠,٧٦٧) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن المتغير المستقل (بعد أسلوب الإدارة) يفسر ما مقداره ٧٦,٧% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الجدول رقم (١٧)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة.

	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية H.	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الفرضية الفرعية الأولى	٨,٠٨٧	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٧٦٧	٠,٨٧٦

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية (H.): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة (٠,٠٥ ≥ α) بين إدارة المهمة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (١٨)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد إدارة المهمة وإدارة الجودة الشاملة.

	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية H.	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الفرضية الفرعية الثانية	٦,٢٤٥	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٦٧٥	٠,٨٢١

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يبين الجدول رقم (١٨) أن قيمة (T)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦) وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد إدارة المهمة وإدارة الجودة الشاملة، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٢١)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالـــة (T) البالـــغ (٠,٠٠٠) حيث أنه أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=٠,٦٧٥) وهي قوة تفسيرية قويـــة نـــسبيا ممـــا يعنـــي أن المتغير المستقل (بعد إدارة المهمة) يفسر ما مقداره ٦٧,٥% من المتغير التـــابع (إدارة الجـــودة الشاملة).

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H.): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة (٠,٠٥ ≥ α) بين إدارة العلاقات السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (١٩)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة.

	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية H.	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الفرضية الفرعية الثالثة	١٤,٨٥٢	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٦٢٢	٠,٧٨٩

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يبين الجدول رقم (١٩) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٨٩)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالـــة (T) البالـــغ (٠,٠٠٠) حيث أنه أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=٠,٦٢٢) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن المتغير المستقل (بعد إدارة العلاقات) يفسر ما مقداره ٦٢,٢% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية (H.): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة البيئة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين بعد إدارة البيئة وإدارة الجودة الشاملة.

	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية H.	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الفرضية الفرعية الرابعة	٣,١٧٩	١,٩٦	٠,٠٠٠	رفض	٠,٧٢٧	٠,٨٥٢

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يبين الجدول رقم (٢٠) أن قيمة (T)المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٦)، وهذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين بعد إدارة البيئة وإدارة الجودة الشاملة، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٥٢)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالـــة (T) البالـــغ (٠,٠٠٠) حيث أنه أقل من (٠,٠٥) مستوى الدلالة المعتمد.

أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R^2=٠,٧٢٧) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن المتغير المستقل (بعد إدارة البيئة) يفسر ما مقداره ٧٢,٧% من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

الفرضية الرئيسة الثانية :

الفرضية الصفرية (H٠): لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول تعزى للمتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجدول رقم (٢١)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

المصدر		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المستوى الوظيفي	**بين المجموعات**	**٢٥,٧٥٣**	**٢**	**١٢,٨٧٧**	**١٤٠,٨٦٩**	**٠,٠٠٠**
	داخل المجموعات	**٢٦,٠٥٢**	**٢٨٥**	**٠,٠٩١**		
	المجموع	**٥١,٨٠٥**	**٢٨٧**			
سنوات الخبرة	**بين المجموعات**	**١٥,٣٠١**	**٣**	**٥,١٠٠**	**٣٩,٦٨١**	**٠,٠٠٠**
	داخل المجموعات	**٣٦,٥٠٤**	**٢٨٤**	**٠,١٢٩**		
	المجموع	**٥١,٨٠٥**	**٢٨٧**			

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (٢١) إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية، وذلك بسبب ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (٣,٠٢٧) عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للمستوى الوظيفي (١٤٠,٨٦٩) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠). كما أشارت النتائج أعلاه أيضا إلى أن قيمة (F) المحسوبة لسنوات الخبرة (٣٩,٦٨١) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠).

هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠,٠٥) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وفقاً لاختلاف المتغيرات الوظيفية (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أ- **الفروقات من حيث المستوى الوظيفي:**

ويوضح الجدول رقم (٢٢) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (٢٢)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة باختلاف المستويات الوظيفية.

البعد	فئات المستوى الوظيفي		المتوسط الحسابي	فئات المستوى الوظيفي		
				١	٢	٣
العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	١	**الإدارة الدنيا**	٣,١٢			*
	٢	**الإدارة الوسطى**	٣,٦٨			*
	٣	**الإدارة العليا**	٤,٠١			*

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المستويات الوظيفية كانت بين الإدارة العليا، وبين الإدارة الوسطى، وبين الإدارة الدنيا، وكانت الفروق لصالح فئة الإدارة العليا حيث بلغ متوسطهم (٤,٠١)، مقابل (٣,٦٨) للذين ينتمون لفئة الإدارة الوسطى، و(٣,١٢) للذين ينتمون لفئة الإدارة الدنيا.

وهذا مؤشر على أن الذين ينتمون للإدارة العليا من قادة و مدراء أكثر إدراكاً ووعيا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعزى هذا إلى أن القادة والمدراء ذوي مستويات علمية عالية، إضافة لما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في المستويات الوظيفية في زيادة قدراتهم على إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ب- **الفروقات من حيث سنوات الخبرة:**

كما يوضح الجدول رقم (٢٣) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى سنوات الخبرة.

الجدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة باختلاف سنوات الخبرة.

البعد	فئات سنوات الخبرة		المتوسط الحسابي	فئات سنوات الخبرة			
				١	٢	٣	٤
العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	١	اقل من ١٠ سنوات	٣,٢٩				*
	٢	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٣,٥٠				*
	٣	من ١٦ سنة إلى ٢٠ سنة	٣,٧٠				*
	٤	من ٢١ سنة فأكثر	٣,٩٣				*

* دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف سنوات كانت بين الذين خبراتهم العلمية أكثر من ٢١ سنة، وبين كل من الذين خبرتهم(من ١٦سنة إلى ٢٠ سنة)، والذين خبرتهم (من ١١سنة إلى١٥ سنة) والذين خبرتهم العملية أقل من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح فئة أكثر من ٢١ سنة حيث بلغ متوسطهم (٣,٩٣)، مقابل (٣,٧٠) للذين خبرتهم (من ١٦سنة إلى ٢٠ سنة)، و(٣,٥٠) للذين خبرتهم العملية (من ١١سنة إلى١٥ سنة)، وكذلك مقابل الذين خبرتهم العملية أقل من ١٠ سنوات حيث بلغ متوسطهم (٣,٢٩).

وهذا مؤشر على أن أصحاب الخبرات الأعلى أكثر إدراكاً ووعيا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعزى هذا إلى أن أصحاب الخبرات الأعلى يكتسبون الثقافة التنظيمية السائدة، ويتصرفون وفقا لما اكتسبوه من هذه الثقافة من قيم وعادات وتقاليد تجعلهم أكثر إدراكا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

١,٥ أهم نتائج الدراسة.

٢,٥ التوصيات.

تمهيد:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات، التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة. وفي هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

٥-١ أهم نتائج الدراسة :

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن خصائص عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"، إضافة إلى آرائهم حول موضوع الدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول.

٥-١-١ النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة :

١- نوع الجنس الشائع ما بين أفراد عينة الدراسة هو الذكور، إذ مثلوا ما نسبته (٨٧,٨٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٢- الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من (٤١ سنة إلى٥٠سنة) إذ مثلوا ما نسبته (٣٧,٤٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٣- إنَ عدد سنوات الخبرة الشائع في مجال العمل الحالي بين أفراد عينة الدراسة هو(من٢١ سنة فأكثر) إذ مثلوا ما نسبته (٤٢,٤٥%) من إجمالي عينة الدراسة .

٤- إنَ المؤهل العلمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو المؤهل (دون الثانوية العامة)، إذ مثلوا ما نسبته (٣٣,٤٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٥- إن المستوى الوظيفي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو (الإدارة الوسطى) إذ مثلوا ما نسبته (٤٦,٢٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٥-١-٢ النتائج الخاصة بآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" :

إن مستوى الثقافة التنظيمية في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" سائد بدرجة مرتفعة نسبيا، وذلك وفقا لإجابات العاملين بالشركة حول توفر أبعادها. وأن القيم المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"، هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: فرق العمل، الصفوة، القانون والنظام، الفعالية، التنافس، القوة، الاقتصاد، الكفاءة، استغلال الفرص، المكافأة، العدالة، والدفاع. وهي بذلك تتفق مع دراسة المبسلط

(٢٠٠٠)، والتي توصلت إلى أن الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية يدركون فرق العمل، الصفوة، الفعالية، التنافس بدرجة عالية، وتختلف معها في قيمة العدالة التي جاءت بدرجة عالية بينما في هذه الدراسة درجتها متوسطة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الرخيمي(٢٠٠٠) والي توصلت أن العاملين في قطاع الصناعات الكيماوية بجدة بالمملكة العربية السعودية يدركون قيم فرق العمل، الصفوة، الفعالية، والقوة بدرجة عالية، وتختلف معها في قيمة الدفاع التي كانت بدرجة عالية، بينما في هذه الدراسة درجتها متوسطة.

تتفق هذه الدراسة وبدرجة كبيرة مع دراسة عوض (٢٠٠٣) والتي توصلت إلى أن العاملين في شركة جياد الصناعية للسيارات والشاحنات في دولة السودان يدركون قيم فرق العمل، الصفوة،القانون والنظام، الاقتصاد بدرجة عالية.

كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة الشلوي (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن منتسبي كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية يدركون سيادة قيم فريق العمل، الصفوة، الفعالية، المكافأة، التنافس، وأن الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية بدرجة عالية. كما تتفق مع دراسة الهيتي (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمالة الأردنية والصينية سائد بدرجة مرتفعة، وأن فرق العمل، الصفوة، الفعالية، القوة تحتل مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة القيم التنظيمية.

٥-١-٣ النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسة الأولى:

تتعلق هذه النتائج بتوضيح طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة من أجل ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح الارتباط بينهما، كما استخدم أيضا تحليل الانحدار لتوضيح علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة تبين ما يلي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين أسلوب الإدارة السائد في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (٠,٨٧٦)، كما توصل الباحث إلى أن بعد أسلوب الإدارة يؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت (R^2=٠,٧٧٨)، بمعنى آخر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول يتأثر بإتباع أسلوب إداري يركز على قيم القوة، النخبة والمكافأة، وهي بذلك تتفق مع دراسة الرخيمي (٢٠٠٠) التي توصلت إلى وجود علاقة بين أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، كما

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين أسلوب الإدارة وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للجنسية والجوازات بمملكة البحرين. وتتفق أيضا مع دراسة عوض (٢٠٠٣) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين أسلوب الإدارة المتبع وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جياد الصناعية للسيارات والشاحنات في دولة السودان.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة المهمة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (٠,٨٢١)، كما توصل الباحث إلى أن بعد إدارة المهمة يؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت (R^2=٠,٦٧٥)، بمعنى آخر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول يتأثر بإتباع إدارة المهمة التي تركز على قيم الفعالية، الكفاءة والاقتصاد، وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧)، كما تتفق أيضا مع دراسة أحمد عوض (٢٠٠٣) وتختلف مع دراسة (Ngowi, ٢٠٠٨) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين إدارة المهمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية ببتسوانا.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة العلاقات السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بها. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (٠,٧٨٩)، كما توصل الباحث إلى أن بعد إدارة العلاقات يؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت (R^2=٠,٦٢٢)، بمعنى آخر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول يتأثر بقيم العدالة، فرق العمل القانون والنظام بالشركة. وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧)،ومع دراسة أحمد عوض (٢٠٠٣) ومع دراسة (Ngowi, ٢٠٠٨).

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين إدارة البيئة السائدة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (٠,٨٥٢)، كما توصل الباحث إلى أن بعد إدارة المهمة يؤثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقوة تفسيرية بلغت (R^2=٠,٧٢٧)، بمعنى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر وبشكل كبير بقيم الدفاع، التنافس واستغلال الفرص. وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧)، ومع دراسة عوض (٢٠٠٣)، وتتفق كذلك مع دراسة (Brevei and Milan, ٢٠٠٤) التي

توصلت إلى وجود علاقة قوية موجبة بين إدارة العلاقات وإدارة الجودة الشاملة في شركات الثلاثة الكبرى في جمهورية سلوفينيا.

وعند النظر لعلاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، فإننا نجد أن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة ايجابية مع إدارة الجودة الشاملة وفقا لما أظهرته نتيجة ارتباط بيرسون (٠,٨٩٦)، مما يعني أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر، والأحاسيس، والقيم تتفاعل مع بعضها البعض لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاهات الأفراد نحو المنظمة، وقد تكون سلبية أو ايجابية. لذلك لابد من توفر الثقافة التنظيمية التي تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التي تشجع على تكوين الاتجاهات الايجابية مما يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالقيم لكونها المكون الرئيس للثقافة التنظيمية.

ب- الفرضية الرئيسة الثانية:

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وكانت الفروق الدالة إحصائيا لصالح لإدارة العليا، أي أن ذوي المستوى الوظيفي الأعلى هم الأكثر إدراكا ووعيا بالعلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة، نظرا لأنهم ذوي مستويات علمية عالية، إضافة لما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في المستويات الوظيفية في زيادة قدراتهم على إدراك العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

كما أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة من العاملين في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك" في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت الفروق الدالة إحصائيا لصالح الذين خبراتهم العلمية أكثر من ٢١ سنة، أي أصحاب سنوات الخبرة أكثر إدراكا ووعيا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهي بذلك تتفق مع دراسة الدوسري (٢٠٠٧)، ومع دراسة (Brevei and Milan, ٢٠٠٤) التي توصلتا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. لكنها تختلف مع دراسة الرخيمي (٢٠٠٠)، ومع دراسة عوض (٢٠٠٣) التي أثبتتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية.

من خلال عرض النتائج السابق ذكرها، يجد الباحث أن هناك دراسات اتفقت مع هذه الدراسة في بعض جوانبها وأخرى اختلفت معها، ويعود الاتفاق مع نتائج بعض الدراسات السابقة فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية إلى أن هذه الدراسات أجريت في منظمات حكومية ونفطية تتشابه من حيث تأثير العوامل الخارجية للبيئة التي أجريت فيها هذه الدراسة.

ويعود الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئات الداخلية لهذه المنظمات حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها، إلى جانب اختلاف عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة و القيم والمعتقدات.

أما فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فيعود اتفاق واختلاف نتائج بعض الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتشكل من اتجاهات الأفراد نحو المنظمة ونحو بيئة العمل، فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الايجابية مثل الرغبة في الاندماج في فرق العمل وبذل الجهد نحو التحسين المستمر للعمليات. ويعود الاختلاف أيضا إلى أن هذه الدراسة أجريت في بيئة جزائرية تتميز بخصائص ثقافية، اجتماعية واقتصادية تختلف عن باقي الدراسات السابقة.

٥ - ٢ التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عددا من التوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية في إيجاد بيئة خصبة تتيح تعظيم دورها في تفعيل وإنجاح تطبيق إدارة الجود الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"،وفي ضوء ذالك فان الباحث يقترح التوصيات التالية:

٥ - ٢ - ١ التوصيات العملية:

١- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بالشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"باعتبارها مرتكزا هاما يعتمد عليه نجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

٢- إقامة البرامج التدريبية التي تساعد على فهم واستيعاب الثقافة التنظيمية، والاستفادة من تجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٣- العمل على توضيح كافة الأنظمة المتبعة في الشركة التي تنظم الأساليب الإدارية المتبعة سواء في التعين أو الترقية أو الحصول على الحقوق أو أداء الوجبات، والتي تصبح ممارستها

ثقافة تنظيمية يكتسبها الأفراد بطريقة غير مباشرة، لأنه كلما كانت هذه الأنظمة واضحة وعادلة وهادفة كلما أسست لثقافة تنظيمية قوية .

٤- على القادة والمدراء أن يعملوا على تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في الشركة حيث يقع على عاتقها تأسيس ثقافة تنظيمية متميزة وناجحة كونها هي المسؤولة على استقطاب الموظفين الجدد، والتعين، والترقية وغيرها.

٥- إعادة النظر في النظم الإدارية الحالية، من خلال اعتماد على آلية واضحة ومفهومة لدى الجميع لتقييم الأداء.

٦-إعداد برامج فعالة وهادفة تسعى إلى تنمية ولاء الموظفين في الشركة، من خلال تلمسها احتياجاتهم الوظيفية والحياتية، بالإضافة إلى مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية، واستخدام الطرق غير الرسمية في تنمية وتوطيد العلاقات الإنسانية، وإزالة الحواجز النفسية والاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين.

٧- توفير الإمكانات الفنية والمالية اللازمة لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك".

٨- تفعيل تبادل الخبرات مع الشركات البترولية على المستويين الإقليمي والدولي، خاصة في مجال متابعة التجارب الرائدة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

٥-٢-٢ التوصيات العلمية:

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية مثل:

١- إجراء دراسة على متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية في الشركات الجزائرية.

٢- إجراء دراسات مقارنة في الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

٣- إجراء دراسة عن سبل إعداد وتهيئة القيادة الإستراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية في الشركات الجزائرية والعربية على حد سواء.

٤- إجراء دراسة في دور الثقافة التنظيمية في القضاء على الفساد الإداري في القطاع الحكومي.

٥- إجراء دراسة في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى موظفي القطاع الحكومي.

المراجع

١. المراجع العربية.

٢. المراجع الأجنبية.

المراجع

١ - المراجع العربية:

١ - ١ الكتب:

بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (١٩٩٧)، **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي**، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٥)، **السلوك التنظيمي:موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، السويس: مطبعة العشري.

حجاج، ايمان عبد الوهاب(٢٠٠٣)، **إدارة العمليات والإنتاج**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

حجي، أحمد إسماعيل (١٩٩٨)، **الإدارة التعليمية**، القاهرة: دار الفكر العربي.

حريم، حسين (٢٠٠٣)، **السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والمنظمات**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الحسين، محمد بدوي (٢٠٠١)، **تخطيط الإنتاج ومراقبته**، عمان: دار المناهج.

حمود، خضير كاضم(٢٠٠٥)، **إدارة الجودة الشاملة** ، عمان: دار المسيرة.

حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢)، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، عمان: دار المسيرة.

الخشروم، محمد مصطفى، ومرسي، نبيل محمد(١٩٩٨)، **إدارة الأعمال: المبادئ، المهارات والوظائف**، الرياض: مكتبة الشريقي.

درة، عبد الباري إبراهيم (١٩٩٤)، **الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات**، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

الدرادكة، مأمون والشلبي، عادل(٢٠٠٢)، **الجودة في المنظمات الحديثة**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الدرادكة، مأمون، وآخرون (٢٠٠١)، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

زين الدين، فريد (١٩٩٦)، **المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، القاهرة: منشورات جامعة الزقازيق.

السلمى، علي (٢٠٠١)، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ٩٠٠٠**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.

السقاف، حامد (١٩٩٥)، **المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** ، القاهرة: منشورات جامعة الزقازيق.

شمدت، واين، وفاتجا حيروم (١٩٩٧)، **مدير الجودة الشاملة: الدليل العلمي للقادة والمديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: محمود مرسي، وناصر العديلي، الرياض: دار أفاق الإبداع العالمية.

الصرن، حسن رعد (٢٠٠١)، **معجزة الجودة الشاملة** ، دمشق: دار علاء الدين للنشر.

عاطف، سليمان (١٩٧٤)، **معركة البترول في الجزائر**، بيروت: دار الطليعة والنشر.

عبد الجليل، راشد محمد (٢٠٠٥)، **إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة**، بيروت: دار النهضة العربية.

عبد الرحمن، توفيق (٢٠٠٤)، **منهج الإدارة العليا** ، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للطباعة.

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد(٢٠٠١)، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، عمان: دار الفكر.

العديلي، ناصر محمد (١٩٩٥)، **السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن**، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العميان، محمود سلمان (٢٠٠٨)،**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان: دار وائل.

فراج، عثمان (٢٠٠٢)، **نظرية المنظمة** ، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.

فرانسيس، ديف ومايك وودكوك (١٩٩٥)، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة.

فيليب، اتكسون (١٩٩٦)، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني ،القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

محفوظ أحمد، جودة (٢٠٠٦) **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات**، عمان: دار وائل.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم(١٩٩٥)، **تحليل السلوك التنظيمي**، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

المرسي، جمال الدين (٢٠٠٦)، **الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

نجم، عبود نجم (٢٠٠٤)، **المدخل الياباني إلى إدارة العمليات**، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

الهواري، سيد (٢٠٠٤)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، القاهرة: مكتبة عين شمس.

٢ - ٢ الدوريات:

أبو دولة ،جمال النيادي (٢٠٠١)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، **أبحاث اليرموك**، المجلد (١٦) ،العدد (٤).

البداينة، ذياب موسى، والعضايلة، علي محمد (١٩٩٦)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد(٨)، العدد(١).

بوحنية، قوي (٢٠٠٤)، الثقافة المؤسسية كمدخل للتنمية الشاملة، **مجلة الباحث**، العدد(٢).

الحوامدة، نضال (٢٠٠٤)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، **مجلة العلوم الإدارية**، المجلد(١٦)، ع(١).

الرشيدي، عادل محمود (٢٠٠٤)، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستيد المستندة إلى إدراك العاملين للممارسة العمل، **أبحاث اليرموك**: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(٢٠)، العدد(٣).

زين الدين، فريد (١٩٩٨)، توصيف ثقافة المنظمة، **مجلة الإدارة**، المجلد (٣١)، العدد(١).

السواط، عوض الله، والعتيبي، سعود محمد(١٩٩٩)، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد(١٢)، العدد(١).

شاهين، علي محمد (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، **المجلة العلمية بجامعة الملك فيصل**، المجلد (٥)، العدد(١).

الصرايرة، أكثم عبد المجيد (٢٠٠٣)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين الأردنية: دراسة مسحية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد(١٨)، العدد (٤).

طعامنة، محمد(٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي: وزارة الصحة، **أبحاث اليرموك**، المجلد (١٧)، العدد(١).

الفرحان، أمل (٢٠٠٣)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية**، المجلد(٦)، العدد (١).

قدادة، عيسى يوسف (٢٠٠٧)، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، **مجلة علوم إنسانية**، العدد(٣٥).

الهيتي، صلاح الدين (٢٠٠٥)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (١)، العدد (١).

هيجان، عبد الرحمن أحمد (١٩٩٢)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين :الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (٧٤).

المؤتمرات:

الدوري، زكريا مطلق، والعنزي، سعد علي (٢٠٠٩)، تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالأزمة من منظور الفردية والجماعية، **المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية**، جامعة الإسراء الخاصة. عمان.

زايري، بلقاسم (٢٠٠٨) إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، **المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية**، جامعة الظهران، الرياض.

الوقفي، علي عوض (٢٠٠٩)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، **المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية**، جامعة الإسراء الخاصة، عمان.

٢ - ٣ المنشورات:

الحكومة الجزائرية (١٩٦٤)، الجريدة الرسمية، الجزائر، الجزائر.

معهد الادارة العامة (٢٠٠٦)، دليل الجودة، الرياض، السعودية.

٢ - ٤ الرسائل الجامعية:

برويقات، يحى (٢٠٠٣)، **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، تلمسان، الجزائر.

بومدين، يوسف (٢٠٠٢)، **تأهيل المنتجات التصديرية في إطار الجودة الشاملة**، رسالة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.

جريس، إيمان(٢٠٠٤) ، **إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الدوسري، جاسم بن فرحان (٢٠٠٧)، **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الرخيمي، ممدوح جلال (٢٠٠٠)، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الرشيدي، سالم (٢٠٠٤)، **أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الرويلي، مفضي بن زعل (٢٠٠٢)، **اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الزهراني، عبدا لله بن عطية (٢٠٠٧)، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

السهلي، فهد عبد الله (٢٠٠٩)، **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، السعودية.

الشلوي، حمد بن فرحان (٢٠٠٥)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ،السعودية.

الكثيري، محمد بريك (٢٠٠٩)، **مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الإمداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، السعودية.

عوض، أحمد حسن (٢٠٠٣)، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية السودانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا، الخرطوم، السودان.

الغزي، فهد عبد الله (٢٠٠٥)، **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المرور مدينة الرياض**،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ،السعودية.

القحطاني، فيصل بن معيض(٢٠٠٦)، **استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، السعودية.

الكريديس، عبد العزيز صالح (٢٠٠٨)، **متطلبات تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المنشآت الرياضية وانعكاساتها الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المبسلط، شروق مفيد(١٩٩٩)، **الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المربع، صالح بن سعد (٢٠٠٨)، **القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

النعيمي، جبر بن حمود (٢٠٠٦)، **اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض ، السعودية.

النعيمي، أحمد بن مصطفى، ٢٠٠٤، **أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، السعودية.

يرقي، حسين (٢٠٠٧)، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في شركة سوناطراك**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، الجزائر.

٢ - المراجع الأجنبية:

Aktouf, O. (٢٠٠٥), ***Le Management Entre Tradition et Renouvellement***, Montréal: Morin éditeur.

Al-kadi, L. (٢٠٠٤), ***The Effect of Foreign Laborers on The Social Change in Tthe Arab States.*** A Thesis Naïf University.

Ambroz, Milan and Brevei, S. (٢٠٠٤), Total Quality System as a Product of the Empowered Corporate Culture***, the TQM Magazine***, Vol. (١٦), No.(٢),PP.٩٣-١٠٤.

Arthur, L. (١٩٩٣), ***Improving Software Quality: An Insider's Guide to TQM***, New York: John Wiley & Sons.

Benbitour, A. (١٩٩٢), ***l'Expérience Algérienne de Développement Leçons Pour L'avenir***, Algiers : éditions techniques de l'entreprise.

Bernard, R. (١٩٩١), ***Public Administration: an Action Orientation***, California: Cole Publishing Inc.

Bomman, J. & Steel, J. (١٩٩٨), Quality Teams in A State Agency Public, ***Productivity Review***, Vol.(١) ,No.(٤) PP. ٢٠-٦٦.

Cameron, S., Quinn, R. (١٩٩٩), ***Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework***, New York: Addison Wesley.

Ciampa, D. (١٩٩٢), ***Total Quality: A Users Guide for Implementation,*** Reading, MA Addison-Wesley.

Crosby, P. (١٩٧٩), ***Quality is Free***, New York: McGraw-Hill.

Daft, R.L. (٢٠٠٤). ***Organization Theory and Design***, London: Thomson.

Davis, K. (٢٠٠٢), the Status of Leadership, ***Behaviour Sciences***, Vol .(١٨), No .(٣),PP ٣٠٢-٣٢٢.

Dayan, A. (٢٠٠٤), ***Manuel de Gestion***, Paris : Ellipse Edition.

Deal, T. & Kennedy, A. (١٩٩٩). ***New Corporate Cultur*es**. New York: Peruses Book.

Deming, W. E., (١٩٨٦), ***Out of the crisis***, Cambridge University Press.

Denison, D. & Mishra, A. (١٩٩٩), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, ***Organization Science***, Vol.(٦),(٢) No., PP.٢٠٤-٢٣.

Dension,D. (٢٠٠٨,April ٢٦), **Organizational Culture as a Crucial Factor to Change** ,http://mnzoor.blogspot.com/٢٠٠٨/٠٤/blog-post_٢٦.html.

Ellen, S. (٢٠٠١), The Influence of Organizational Climate on Levels of Organizational Performance : A Comparative Analysis of American Red Cross, ***Journal Of International Business Studies***, Vol ٣٤.No.(٣), PP.٢٣٢-٢٤١.

Forhan, B. (٢٠٠٨), ***Leveraging Organizational Culture for Break Through Results,*** Culture Strategy Fit Inc.. CEO, iplAN corp.

Harrison, S. (١٩٩٣), Total Quality Management: the Organization Equivalent of Truth in Administration Theory, ***Public Administration Quality***, Vol. (١٦), No.(٤),PP.٣٤٨-٣٥٨.

Hofsted, G.(١٩٩٨), Attitudes, Values and Organizations Culture: Disentangling the Concept, ***Organization Studies***, Vol.(١٩), No. (٣), PP ٤٧٧-٤٩٢.

Jablonski, J. (١٩٩١), ***Implementing Total Quality Management: An Overview***, San Diego, CA: Pfeiffer & Company.

Juran, J. M., (١٩٩١), ***Juran on quality by design***, New York: Free Press.

Kanji, G. & Asher, M. (١٩٩٧), ***Total Quality Management Process: A Systematic Approach***, Advances in Total Quality Management, Abingdon: Carfax Publishing,

Kasper, H. (٢٠٠٢), Culture and Leadership in Market Oriented Service Organization. ***European Journal of Marketing***, Vol .(٣٦), No(٩), PP ١٠٤٧- ١٠٥٧.

Kerr, R.M. (٢٠٠٣), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Performance in Service Organizations", ***The TQM Magazine***, Vol. (١٥), No. (٤),PP.٢٨٦-٢٩١.

Koudri, A. (٢٠٠٧), ***Economie d' Entreprise***, Collection Economie, Alger : ENAG édition.

Kuchinke, K. (١٩٩٩), Leadership & Culture: Work-related Value and Leadership Style Among One Companies US and German Telecommunication Employees, ***Human Resource Development Quarterly***, Vol.(١٠), No.(٢) PP ١٣٥-١٤٤.

March, J. (١٩٩٣),***Tool Kit of TQM: An A-Z Tools and Techniques***, Kempston: IFS,ltd.

Marker, B. (٢٠٠٥), The Implementation of the TQM in Poland. ***Journal of Operations & Production Management***, Vol. (١٧), No. (٧), PP.٦٨٦-٦٩١.

Ngowi A. (٢٠٠٨) Impact of Culture on The Application of TQM in the Construction Industry in Botswana, ***International Journal of Quality and Reliability Management***, Vol. (١٧), No.(٤), PP. ٥٥-٧٧.

Ott, J. (١٩٨٩), ***The Organization Culture Perspective***, Chicago: Dorsey press.

Ouchi, W. (١٩٨٢), ***Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge***. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pun, K. (٢٠٠١), The Cultural Influences on Total Quality Management Adoption in the Chinees Enterprises: An Empirical Study. , ***Journal of Total Quality Management***, Vol. (١٢), Issue, (٣), PP.٣٢٣-٣٣٣.

Ritchie, M. (٢٠٠٠), Organizational Culture: An Examination of its Effects on the Internalization Process and Member Performance. ***Southern Business Review***, Vol. (٢٥), PP. ١–٦.

Sekaran, U. (٢٠٠٧). ***Research Methods for Business***: A Skill Building Approach. New York: John Wiley & Sons.

Shackleton, V. (١٩٩٥), ***Business Leadership***, London: Routledge.

Shein, E. (١٩٩٩), ***Organizational Cultural and Leadership***, California: Jassey-Boss publisher.

Shein , E. (١٩٨٥), ***Organizational Cultural and Leadership*** , California: Jassey-Boss publisher.

Shneider, W. (٢٠٠٠), Why Good Management Ideas Fail: the Neglected Power Organizational Culture, ***strategy and leadership***, Vol (٢٨), No(١),PP.٢٤-٢٩.

Slack, N. (١٩٩٨), ***Operation Management*** , New York : John Wiley & sons

Sonatrach, (٢٠٠٨), ***Annual Report***, Algiers, Algeria.

Verbeke, W. & Hessels, M. (١٩٩٨), Exploring the Conceptual Expansion Within the Field of Organizational Behavior: Organizational climate and organizational culture. ***Journal of Management Studies***, Vol. (٣٥), No. (٣), PP. ٣٠٣-٣٢٩.

Vestal, K. (٢٠٠٢), ***Organizational Culture: The Critical Link Between strategy and Results***, Hospital & Health Services Administration.

Weed, P.(١٩٩٣), The Challenge ok Kaizen Technology of American Business Competition, ***Journal of Organiational Change Management***, vol.(٦), No. (٤),PP.٩-١٦.

Yeh, ying-jung, (٢٠٠٠), ***Job and Organizational Determinants of Employees Practices of TQM in the public sector***, Un-published (Phd) dissertation, the university of Wisconsin, Madison, USA.

الملاحق

١. الملحق رقم(٠١) أسماء المحكمين

٢. الملحق رقم (٠٢) الاستبانة في صورتها النهائية

٣. الملحق رقم (٠٣): الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"

الملحق رقم(٠١) أسماء المحكمين:

الرقم	**الاسم**	**جهة العمل**
٠١	د. سامر دحيات	الجامعة الأردنية. الأردن
٠٢	د. زعبي الزعبي	الجامعة الأردنية .الأردن
٠٣	د. بدر عبيدات	الجامعة الأردنية .الأردن
٠٤	د.فراس الشلبي	جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن
٠٥	د. سليمة رقيبة	جامعة وهران. الجزائر
٠٦	د. أسماء الصالح	جامعة فيلادلفيا. الأردن
٠٧	د. سالم بن سعيد القحطاني	جامعة الملك سعود. السعودية

الملحق رقم (٠٢) الاستبانة في صورتها النهائية:

الاستبانة

أخي المحترم، أختي المحترمة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته .

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستبانة التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بـه اسـتكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الأردنية بعنوان(**العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"**).

أرجو التكرم بإعطائها جزءاً من وقتكم، و الإجابة على جميع العبارات بدقة، وبمـا يعكـس وجهة نظركم و تقديركم الشخصي، لما لإجابتكم من أهمية في نتائج الدراسة .

علما بأن هذه الاستبانة مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع السرية التامة

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث محمد فلاق

أولا : محور البيانات الشخصية

من فضلك ضع العلامة (X) في المكان المناسب

١. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

٢. **العمر:**
- أقل من ٢٠ سنة ☐
- من ٢١ سنة إلى ٣٠ سنة ☐
- من ٣١ سنة إلى ٤٠ سنة ☐
- من٤١ سنة إلى ٥٠ سنة ☐
- من ٥١ سنة فأكثر ☐

٣. **سنوات الخبرة** :
- أقل من ١٠سنوات ☐
- من ١١سنة إلى ١٥ سنة ☐
- من١٦ سنة إلى ٢٠سنة ☐
- من ٢١سنة فأكثر ☐

٤. **المؤهل العلمي:**
- دون الثانوية العامة ☐
- الثانوية العامة ☐
- بكالوريوس ☐
- ماجستير ☐
- دكتوراه ☐

٥. **المستوى الوظيفي:**
- الإدارة العليا ☐
- الإدارة الوسطى ☐
- الإدارة الدنيا ☐

ثانيا: محور الثقافة التنظيمية:

الرجاء الإجابة عن كل عبارة من العبارات التالية بوضع العلامة (X) في المربع الذي تراه ملائما.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أسلوب الإدارة					
٠١	**تحضى الإدارة بالاحترام و التقدير من قبل العاملين**					
٠٢	**تصرفات الإدارة تبين أنها في موقع المسؤولية**					
٠٣	**شغل مناصب الإدارة وفقا لمبدأ الجدارة و ليس للأقدمية**					
٠٤	**هناك تكافؤ في السلطة و المسؤولية لدى أعضاء الإدارة**					
٠٥	**تحرص الشركة على مشاركة الخبراء في تطوير البرامج التدريبية**					
٠٦	**تستثمر الشركة الطاقات و القدرات لدى العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات**					
٠٧	**تحرص الشركة على مواكبة التقنيات الحديثة لتحقيق أهدافها**					
٠٨	**تحرص الشركة على تطوير مهارات العاملين**					
٠٩	**تنتقي الإدارة أسلوب التقييم المناسب لطبيعة كل تخصص**					
١٠	**تقييم أداء المديرين على أساس الأداء و ليس على أساس المحسوبية**					
١١	**تمنح الشركة حوافز مادية و معنوية للعاملين المتميزين في كل تخصص**					
١٢	**تحرص الإدارة على تقييم الأداء بصورة مستمرة و منتظمة**					
	إدارة المهمة					
١٣	**يحصل العاملون على المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل جيد**					
١٤	**يتدرب أعضاء الإدارة العليا تدريبا جيدا لزيادة فعالية اتخاذ القرارات**					
١٥	**هناك نجاح للقرارات الإستراتيجية المتخذة في السنوات القليلة الماضية**					
١٦	**للإدارة تخطيط مستقبلي فعال**					
١٧	**تحرص الشركة على إيجاد أفضل الأساليب لتحقيق أداء مرتفع**					
١٨	**هناك تحسن مستمر في الأداء**					
١٩	**تستعمل الشركة التقنيات الحديثة لرفع مستوى الأداء**					
٢٠	**أفتخر بالانتماء للشركة**					
٢١	**تشكل السلوكيات الاقتصادية للإدارة مثلا عدم التبذير نموذجا للعاملين**					
٢٢	**يحرص العاملون في الشركة على الحفاظ على ممتلكاتها**					
٢٣	**يحرص العاملون في الشركة لاستخدام كل الموارد المتاحة بحكمة**					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	إدارة العلاقات					
٢٤	تهتم الإدارة بتوفير فرص متساوية في الالتحاق بالبرامج التدريبية					
٢٥	وجود نظام عادل للترقيات					
٢٦	هناك تعامل من طرف الإدارة للعاملين بالشركة من دون تفرقة و تمييز					
٢٧	يشارك أعضاء الإدارة العاملين في حل مشاكلهم					
٢٨	هناك ولاء لكل فريق عمل مع لإدارة التابع لها					
٢٩	لدى أعضاء فريق العمل أهداف مشتركة و واضحة					
٣٠	تتبادل فرق العمل الأفكار والآراء بغية رفع مستوى الأداء					
٣١	يخضع العاملون أهدافهم و مصالحهم لأهداف فريق العمل و مصالحه					
٣٢	تتبنى الإدارة قواعد و إجراءات عادلة					
٣٣	تحرص الإدارة على إلمام العاملين بالقواعد الإدارية لتسهيل انجاز العمل					
٣٤	يحصل العاملون على المعلومات الكافية لفهم القواعد و الإجراءات					
٣٥	تحرص الإدارة على تطوير القواعد و الإجراءات مع المستجدات الحديثة					
	إدارة البيئة					
٣٦	تقوم الشركة بالدفاع عن مصالحها					
٣٧	يتم التسامح مع الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين					
٣٨	تقبل الإدارة و العاملون الانتقادات من طرف الآخرين					
٣٩	تفرض الإدارة عقوبات على عدم الانضباط					
٤٠	تشجع الإدارة التنافس البناء بين العاملين لرفع الأداء					
٤١	تستقطب الشركة الخبرات لزيادة التنافسية					
٤٢	هناك قياس للتنافسية بين الإدارات بشكل دوري ومستمر					
٤٣	تشجع الإدارة على الإبداع و الابتكار					
٤٤	تشجع الإدارة العاملين على تقديم الاقتراحات اللازمة لتطوير الأداء					
٤٥	هناك فعالية و سرعة لاستغلال الفرص و تحقيق أهداف الشركة					

ثالثا : محور إدارة الجودة الشاملة

الرجاء الإجابة عن كل عبارة من العبارات التالية بوضع العلامة (X) في المربع الذي تراه ملائما.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٠١	**تلتزم الإدارة بتوفير الرؤية المناسبة لتحسين الجودة الشاملة**					
٠٢	**دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و مساندتها**					
٠٣	**هناك تذليل لكافة الصعاب التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة**					
٠٤	**للعاملين بالشركة خلفية عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة و فلسفتها**					
٠٥	**توفر المناخ الملائم للعمل و الانجاز**					
٠٦	**هناك ضرورة للعمل باستمرار لتحسين جودة المنتوج و الخدمة**					
٠٧	**ترى أن العمل الجماعي يزيد من فرص الإبداع**					
٠٨	**تشعر بقيم الولاء لدى العاملين للشركة**					
٠٩	**تقدر الإدارة جهود العاملين و تشعرهم بالأهمية**					
١٠	**هناك مشاركة لجميع العاملين في التحسين المستمر للأداء**					
١١	**هناك تعاون للعاملين مع الإدارة لتحقيق أهداف الشركة**					
١٢	**تشعر برغبة الإدارة في التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية**					
١٣	**تسهم الدورات تدريبية في تعميق مفهوم إدارة الجودة الشاملة**					
١٤	**تسعى الشركة لتنمية للرقابة الذاتية**					
١٥	**تساهم فرق العمل في حل المشاكل و معالجتها**					
١٦	**تقدر الإدارة الآراء البناءة للعاملين و تشجيعها باستمرار**					
١٧	**هناك قنوات اتصال بين كافة المستويات التنظيمية**					
١٨	**لدى الشركة الرغبة في رفع مستوى رضا العميل**					
١٩	**ترى من الضروري تقديم خدمات إضافية تؤدي لرضا العميل**					
٢٠	**هناك حرص من طرف الشركة على الاستجابة السريعة لشكاوى ومقترحات العميل**					

الملحق رقم (٠٣): الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"

تمهيد:

عندما انتزعت الجزائر استقلالها السياسي أدركت أن استقلالها الاقتصادي كان مكبلا بقيودٍ ثقيلة ورثتها من عهد الاستعمار. ولم يكن من الممكن قبول هذا الوضع؛ ولذا فإن السلطات الجزائرية قد وضعت إستراتيجية عامة تقوم أساسًا على تخليص الاقتصاد الوطني من كافة أشكال التبعية وتأمين الاستقلال الاقتصادي الحقيقي، والسيطرة الفعلية على مجموع نشاطات القطاعات الرئيسية للاقتصاد الوطني والسيادة الكاملة في جميع ميادين الحياة الاقتصادية، وكان أحد الأركان الرئيسية لهذه الإستراتيجية يتمثّل في استرجاع السيطرة الحقيقية على كافة الثروات الطبيعية الوطنية، وكانت الخطوة الأولى الأساسية هي إنشاء شركة وطنية للبترول.

نشأة الشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك"

في تاريخ ٣١ ديسمبر ١٩٦٣م أسست الشركة العمومية الجزائرية للبترول المعروفة بتسمية سوناطراك (SONATRACH)، وكان دورها آنذاك التكفل بنقل وتسويق المحروقات. ولكن بتطور الظرف سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور، حيث تم توسيع نشاط الشركة ابتدءا من ١٩٦٦م، ليمس القطاعات الأخرى من النشاط البترولي كالبحث والإنتاج والتحويل.(الجريدة الرسمية، ١٩٦٤م)

وتحديدا من تاريخ ٢٤ فيفري ١٩٧١م وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين، حدثت ثورة في مجال المحروقات، حيث أممت هذه الأخيرة حتى تتمكن البلاد من استرجاع كل سيادتها على مواردها الوطنية، وحتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم، وحتى تمتلك الجزائر من جديد ثرواتها الطبيعية وتنتزعها من الاستعمال التعسفي والجائر للشركات الأجنبية.(عاطف، ١٩٧٤: ٣١). وعليه أصبحت شركة سوناطراك تعمل على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مطورة بذلك جميع فروع الصناعة البترولية من الاستكشاف إلى البتروكيمياء.

وفي الثمانينات انسحبت شركة سوناطراك من نشاطات الخدمات البترولية والبتروكيمياء والتكرير والتوزيع، ليقتصر نشاطها على ميادين البحث والإنتاج والنقل بالإضافة إلى ميداني معالجة الغاز وتسويق المحروقات (يرقي، ٢٠٠٧: ٢٥٠).

المهام التي أنشأت من أجلها شركة سوناطراك:

إن المهمة الأساسية التي أسندت لسوناطراك عند تأسيسها، تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات، وإيمانا من القائمين عليها بضرورة تطوير هذا المسعى، اتسعت مهماتها لتشمل قطاعات أخرى كالبحث والإنتاج والتكرير، كما وضعت سوناطراك لنفسها المهام الإستراتيجية التالية:

- تمويل البلاد بالمحروقات بصفة دائمة.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات.
- تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلال تلك الشبكات وتسييرها.
- ومن مهامها كذلك البحث والتنقيب والاستغلال (Benbitour, ١٩٩٢: ٨٤)

وعلى المدى البعيد فيما يخص طاقات البلاد في مجال المحروقات، نجد أن الشركة الوطنية سوناطراك حققت تطورا ملحوظا في الإنتاج حيث ضاعفت أربع مرات إنتاجها من سنة ١٩٧٠ إلى يومنا هذا، وسيتضاعف مرتين عام ٢٠٠٩م، كما سيكون إنتاج البترول في عام ٢٠١٠م مرتفعا حيث يصبح ١,٤ مليون برميل يوميا.(Annual Report, ٢٠٠٨)

القانون الأساسي للشركة:

شهدت الشركة الوطنية سوناطراك ابتداءها من عام ١٩٩٨م تغييرا في الإطار التنظيمي لها، معدلة بذلك المراسيم الصادرة سنة ١٩٦٣ وسنة ١٩٦٦ التي كانت تسمية الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل، وعليه فإن أهم ما جاء به المرسوم الرئاسي ٤٨/٩٨ المؤرخ في ١٤ شوال ١٤١٨ الموافق ل ١١ فبراير ١٩٩٨، وفي مادته الثانية تسمية الشركة، بحيث تصبح الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك". ويمكن تغيير هذه التسمية بمقتضى مداولة الجمعية العامة.

ويضيف القانون دائما أن الشركة الوطنية سوناطراك تتوفر على رأسمال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار(٢٤٥ مليار دينار جزائري) موزع على مائتين وخمسة وأربعين ألف سهم، قيمة كل واحد مليون دينار تكتتبها الدولة دون سواها، وأن رأس مالها غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه. (Annual Report, ٢٠٠٨)

كما حدد هذا المرسوم الأهداف التي ترمي شركة سوناطراك إلى تحقيقها سواء في الجزائر أو في الخارج والتي تتمثل في:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات (الغازية والسائلة).
- تنمية مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحيازة كل حقيبة أسهم والاشتراك في رأس المال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والعيد.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة. (Annual Report, ٢٠٠٨)

مجالات الأنشطة الإستراتيجية للشركة العمومية الجزائرية للبترول "سوناطراك":

إن تحديد الأنشطة الرئيسة لسوناطراك كان الهدف منه جعل سوناطراك الأداة المميزة لصناعة المحروقات، وهذه الأنشطة تتمثّل في: التنقيب، الإنتاج، النقل عبر الأنابيب، التمييع وفصل غاز البترول السائل، التسويق. ويمكننا تقديم عرض لهذه الأنشطة، وذلك على النحو التالي:

التنقيب: لقد تمَّت العمليات الأولى للتنقيب والاستغلال في الفترة الاستعمارية سنة ١٨٩٠م بحوض الشلف، كما تم اكتشاف هام سنة ١٩٤٨م في مدينة سور الغزلان. وانطلقت عمليات البحث والتنقيب في الصحراء بين سنتي ١٩٥٣ و١٩٥٦ ، وأسفرت على اكتشاف إمكانياتٍ كبيرة بحاسي مسعود فيما يخص البترول الذي يمثل ٦٦ %من الاحتياطي الحالي للبترول، وبحاسي الرمل فيما يخص الغاز الذي يمثل ٦٢ % من الاحتياطي الحالي للغاز هذا ما ساعد الجزائر أن تكون في عداد الدول التي تمتلك احتياطاتٍ هامة من المحروقات.

الإنتاج: يعود إنتاج البترول في الجزائر إلى سنة ١٩٥٧م مع استغلال حقل"ادجله"، ثم توسع الإنتاج مع استغلال حقل حاسي مسعود سنة ١٩٥٨م، ثم مع استغلال حقل حاسي رمل سنة ١٩٦١م الخاص بالغاز. وتم بعد ذلك التو سع في الاكتشافات والاستثمار في عددٍ كبير من الحقول؛ مما أدى إلى الارتفاع في الإنتاج، وخاصة في إنتاج الغاز الطبيعي. لقد بلغ إنتاج شركة

سوناطراك في سنة ٢٠٠٨م من النفط والمكثفات ٧٩ مليون طن معادل بترول ، ومن غاز البترول المميع ٨،٤ مليون طن معادل بترول .أما بالنسبة للغاز الطبيعي فقد بلغ الإنتاج في سنة ٢٠٠٨، ١٥٠مليار متر مكعب، بنسبة انخفاض ١،٥ %مقارنةً بسنة ٢٠٠٧ م ، ساهم إنتاج شركة سوناطراك لوحدها في سنة ٢٠٠٨م بمستوى ١٢٢ مليار متر مكعب، أي بنسبة ٨١ %من حجم الغاز الذي تم إنتاجه، أما الإنتاج عبر الشراكة فكان بمستوى ٢٨ مليار متر مكعب، أي بنسبة ١٩ %من حجم الغاز الذي تم إنتاجه . وقد ساهمت منطقة حاسي الرمل ذات التوجه نحو الغاز، بإنتاج الغاز الطبيعي بنسبة ٦٣ %بمستوى ٩٤ مليار متر مكعب.

النقل عبر الأنابيب: يمثل قطاع النقل اهتمامًا خاصًا باعتباره مرحلةً رئيسية من مراحل صناعة المحروقات في الجزائر، ويرجع هذا لعدة أسبابٍ، أهمها أولا أن النقل هو القطاع الرئيسي الذي تحقَّقت فيه قبل غيره إرادة الشعب الجزائري المستقل بممارسة مسؤولياته مباشرة وبصورةٍ كاملة فيما يختص باستغلال الثروات الوطنية. كما أن النقل من جهةٍ ثانية يمثل أول الميادين التي دخلتها شركة سوناطراك حين تأسيسها؛ حيث كان في الأصل الهدف المباشر والفوري لقيامها . وأخيرًا فإن النقل هو الأصل الذي خاضت فيه الجزائر بنجاح أول تجربة من نوعها في البلدان النامية المنتِجة للبترول، ونعني بذلك قيام سوناطراك ببناء خطٍ وطني للأنابيب.

وبخصوص سنة ٢٠٠٨ م فإن الشركة قد قامت بنقل ٢٤١ مليون طن معادل بترول تشمل جميع المنتجات، مما يمثل انخفاضًا بنسبة ٢ % مقارنة بسنة ٢٠٠٧م وكان توزيع المنتجات التي تم نقلها في سنة ٢٠٠٨ على النحو التالي ٤٦ % :غاز طبيعي، ٤١ % بترول خام، ٨ % مكثفات، و٥٪ غاز بترول مميع.

التمييع وفصل غاز البترول السائل: يعتبر تمييع الغاز الطبيعي وفصل غازات البترول المميع من أنشطة المصب. ولسوناطراك أربع مصانع كبرى لتمييع الغاز بطاقة إجمالية تقدر بـــ ٢٤ مليون طن في السنة، وهي تملك في حدود ٤٢ %من القدرة العالمية في مجال تمييع الغاز، وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى عالميا بالنسبة لمنتجي الغاز الطبيعي السائل.

التسويق: إن المكانة التي تتمتع بها سوناطراك في السوق العالمية والخبرة التي اكتسبتها في ميدان التسويق، جعلها تحقق سنة ٢٠٠٣ م رقم أعمال للصادرات يقدر ب ٢٣,٩٨ مليار دولار، منه ١٤,٣٠ مليار دولار للمحروقات السائلة، و ٩,٦٧ مليار دولار للمحروقات الغازية.

أما بالنسبة لسنة ٢٠٠٨م فلقد كان السياق الاقتصادي إيجابيا فيما يتعلق بالصادرات، كما أدى نمو البلدان الصاعدة خاصة الصين (+٧,٤ %) إلى زيادة الطلب على البترول.

(Annual Report, ٢٠٠٨)

أهم المؤشرات الاقتصادية لشركة سوناطراك:

إن المكانة والأهمية التي تتمتع بها شركة سوناطراك بالنسبة للاقتصاد الوطني كبيرة وهامة، ففضلا أنها تعتبر مصدر رزق لقرابة ٤٠ ألف عامل جزائري، فإن نسبة الصادرات من المحروقات تفوق ٩٥٪ كما أن تأثير نشاط هذه الشركة يمس حتى السياسة المالية، وهذا باعتبار أن تحديد السعر المرجعي للنفط هو العمود الفقري لإعداد الميزانية المالية السنوية، هذا داخليا أما خارجيا فإن للمؤسسة أيضا مكانة معتبرة في الاقتصاد العالمي، وهذا ما توضحه مؤشرات سنة ٢٠٠٨م:

- أول شركة بترول وغاز في إفريقيا.
- أول شركة غاز في المتوسط.
- ثاني مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع.
- ثالث مصدر في العالم للغاز الطبيعي.
- المرتبة الثانية عشر عالميا كشركة للطاقة.

ومن جهة أخرى، يمكن عرض أهم المؤشرات و النتائج المحققة من طرف شركة سوناطراك خلال سنة٢٠٠٨م ، وذلك على النحو التالي:

رأس مال الشركة: يبلغ رأس مال شركة سوناطراك ٣٥٠٠٠٠ مليون د.ج وهو يتكون من ٣٥٠٠٠٠سهم بقيمة١ مليون د.ج للسهم الواحد.

الاحتياطي القانوني: وصل الاحتياطي القانوني إلى نسبة ١٠ % من رأس المال لإنشاء الاحتياط القانوني وبلغ خلال سنة ٢٠٠٨، ليصل بذلك إلى ٣٥٠٠٠ مليون د.ج.

حجم الانتاج: حجم إنتاج المحروقات بلغ ٢٢٩,٨ مليون طن معادل بترول، بالنسبة للبترول الخام وصل الإنتاج إلى ٦٣,٧ مليون طن معادل بترول، بزيادة ٢٪ مقارنة مع سنة ٢٠٠٧، بالنسبة للغاز الطبيعي وصل الإنتاج إلى ١٤٩,٥ مليار متر مكعب، أيضا بزيادة ٢٪ مقارنة مع سنة ٢٠٠٧.

الاستثمارات: إن حجم الاستثمارات لشركة سوناطراك لسنة ٢٠٠٨م بلغ ٥ مليار دولار. كما أن نتيجة الاستثمار مقارنة برقم الأعمال تمثل نسبة٥٨ % .

النتيجة الصافية: لقد عرفت النتيجة الصافية لشركة سوناطراك في سنة ٢٠٠٨م انخفاضا بلغ ٣٥,٧ مليار.ج، وانتقلت من ٥٧٥,٣ مليار إلى ٥٣٩,٦ مليار دينار بنسبة انخفاض بلغت ٦٪، ويعود هذا الانخفاض إلى تشكيل احتياطي للأخطار بقيمة ٧٠ مليار دينار جزائري .
(Annual Report, ٢٠٠٨)

إن هذه المؤشرات سالفة الذكر تزيد من التحديات التي تواجهها شركة سوناطراك، باعتبار أن المحافظة على هذه النتائج والسعي لتحسينها يتطلب تسييرا فعالا لكل موارد الشركة، ورؤية إستراتيجية واضحة وسليمة لكل أنشطتها.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE ALGERIAN PUBLIC COMPANY OF OIL.(CASE STUDY)

By

Mohammed Fellague

Supervisor

Dr: Rateb Jalil Sweis

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between the organizational culture in the Algerian Public Company of Oil "SONATRACH" and the implementation of the Total Quality Management.

The researcher received (٢٨٨) questionnaires out of a total of (٣٨١) distributed questionnaires. The data were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), depending on the means, standard deviation , person correlation coefficient, simple regression, analysis of variance.

The study concluded with the following results:

- There is a statistically significant relationship at significance level ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) between the organizational culture in the Algerian Public Company of Oil and the implementation of the Total Quality Management as the Pearson correlation coefficient score was (٠,٨٩٦).
- There are statistically significant differences between the organizational culture and the total quality management according to functional level and experience.

Finally, the study recommended the necessity to adopt the concept of the organizational culture as a managerial concept by the management leaders in the Algerian Public Company of Oil "SONATRACH" as an important pillar upon which failure or success depends on applying the total quality management.